



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID FACULTAD DE INFORMÁTICA

TRABAJO FIN DE MÁSTER Plan de Negocio: Guardería Bilingüe LITTLESHAKESPEARE

Autor: RAÚL PÉREZ CLAVERO

Tutor: IVÁN REJÓN PEGO

30 DE MAYO DE 2013

A Olivia, Claudia y Ainhoa.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, especialmente a Ainhoa, que siempre ha creído en mí y quien más ha sufrido mi dedicación a este Máster. Espero que la factura no sea demasiado alta.

A mis geniales compañeros del grupo D; Lorena Fresnillo, Sergio Arévalo, Sergio Sáenz y Jorge Lizard por ser como sois; y al resto de compañeros de la segunda promoción de este Máster: he aprendido mucho de todos vosotros.

A mi tutor Iván Rejón, por su ánimo, por sus aportaciones, por su apoyo, por su guía, y sobre todo, por su comprensión.

A los grandes profesores que han pasado por el aula de este Máster. El balance es positivo pese a todas las sombras.

Índice

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1.1	<i>La Idea de Negocio</i>	<i>1</i>
1.1.2	<i>Análisis del Sector</i>	<i>1</i>
1.1.3	<i>Plan de Marketing</i>	<i>1</i>
1.1.4	<i>Equipo de Dirección y Organización</i>	<i>2</i>
1.1.5	<i>Plan de Operaciones</i>	<i>2</i>
1.1.6	<i>Plan de Expansión</i>	<i>2</i>
1.1.7	<i>Plan Económico Financiero</i>	<i>2</i>
1.2	ABSTRACT	4
1.2.1	<i>The Business Idea</i>	<i>4</i>
1.2.2	<i>The Market</i>	<i>4</i>
1.2.3	<i>The Marketing Plan</i>	<i>4</i>
1.2.4	<i>Management and Organization</i>	<i>4</i>
1.2.5	<i>Operations Plan</i>	<i>5</i>
1.2.6	<i>Expansion Plan</i>	<i>5</i>
1.2.7	<i>Financial Plan</i>	<i>5</i>
2	LA IDEA DE NEGOCIO	6
2.1	SOBRE EL AUTOR	6
2.2	¿POR QUÉ UNA GUARDERÍA BILINGÜE?	6
2.3	MODELO DE NEGOCIO	7
2.4	PROPUESTA DE VALOR	7
2.5	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	8
2.5.1	<i>Visión</i>	<i>8</i>
2.5.2	<i>Misión</i>	<i>9</i>
2.5.3	<i>Valores</i>	<i>9</i>
2.5.3.1	<i>Nuestros Valores</i>	<i>9</i>
3	ANÁLISIS DEL SECTOR	10
3.1	¿QUÉ ES LA EDUCACIÓN INFANTIL?	10
3.2	TIPOS DE ESCUELAS INFANTILES	10
3.3	EL SECTOR EN CIFRAS	11
3.3.1	<i>Gasto de los Hogares</i>	<i>11</i>
3.3.2	<i>Censo de Centros</i>	<i>13</i>
3.4	EDUCACIÓN BILINGÜE	15
3.4.1	<i>En España</i>	<i>15</i>
3.4.2	<i>En la Comunidad de Madrid</i>	<i>16</i>
3.4.3	<i>En Escuelas Infantiles</i>	<i>16</i>
3.5	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO: DAFO	17
3.5.1	<i>Servicios Sustitutivos</i>	<i>17</i>
3.6	BARRERAS DE ENTRADA	18
3.7	BARRERAS DE SALIDA	18
4	PLAN DE MARKETING	19
4.1	ESTUDIO DE MERCADO	19
4.1.1	<i>Segmentación del Mercado</i>	<i>21</i>
4.1.1.1	<i>Segmentación Geográfica</i>	<i>21</i>
4.1.1.2	<i>Segmentación Demográfica</i>	<i>22</i>
4.1.2	<i>Capacidad de LittleShakespeare</i>	<i>22</i>
4.2	MARKETING MIX	22
4.2.1	<i>Nuestros Servicios</i>	<i>22</i>
4.2.2	<i>El Proyecto Educativo</i>	<i>23</i>

4.2.3	Nuestras Tarifas.....	23
4.3	PLAN DE VENTAS Y COMUNICACIÓN	24
5	EQUIPO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	26
5.1	ORGANIZACIÓN PREVISTA	26
5.2	EQUIPO DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN.....	27
5.3	EQUIPO EDUCATIVO	28
5.4	POLÍTICA RETRIBUTIVA	28
5.5	POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	28
6	PLAN DE OPERACIONES	30
6.1	UBICACIÓN	30
6.2	INSTALACIONES	30
6.3	PROVEEDORES	32
6.4	MOBILIARIO.....	32
6.5	SERVICIOS SUBCONTRATADOS	33
7	PLAN DE EXPANSIÓN, CONTINGENCIA Y SALIDA	34
7.1	POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN	34
7.2	OBJETIVOS A 3 AÑOS	34
7.3	OBJETIVOS A 5 AÑOS	35
7.4	OBJETIVO A 10 AÑOS.....	35
7.5	CONTINGENCIAS	35
7.5.1	Riesgos Regulatorios	36
7.5.2	Riesgos Relacionados con los RR.HH	38
7.5.3	Riesgos Relacionados con el Negocio	40
7.5.4	Riesgos Operacionales	40
7.5.5	Riesgos de Financieros y de Tesorería	41
7.5.6	Otros Riesgos.....	43
8	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	45
8.1	INVERSIÓN INICIAL	45
8.2	CUADRO DE MANDOS DE INGRESOS Y GASTOS.....	45
8.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS A 5 AÑOS.....	47
8.4	PREVISIONES DE INGRESOS/GASTOS	47
8.4.1	Escenario Pesimista.....	47
8.4.2	Escenario Optimista	48
8.4.3	Los Tres Escenarios.....	49
9	RESULTADO Y CONCLUSIONES	50
10	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	51
ANEXO A. EDUCACIÓN INFANTIL EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID:		
REQUISITOS MÍNIMOS		52
ANEXO B. PRESUPUESTO MOBILIARIO		56
B.1.	PRESUPUESTO DE MOBILIARIO 1	56
B.2.	PRESUPUESTO DE MOBILIARIO 2.....	60
B.3.	PRESUPUESTO DE MOBILIARIO 3.....	64
ANEXO C. PRESUPUESTOS LIMPIEZA		68
C.1.	PRESUPUESTO DE LIMPIEZA 1	68
C.2.	PRESUPUESTO DE LIMPIEZA 2	70
ANEXO D. UN DÍA EN LITTLESHAKESPEARE		72
D.1.	HORARIO AULA BEBÉS	72

D.2. HORARIO AULA 1-2 AÑOS	73
D.3. HORARIO AULA 2-3 AÑOS	74
ANEXO E. TARIFAS DE OTROS CENTROS	75
E.1. EJEMPLO 1: GUARDERÍA BILINGÜE.....	75
E.2. EJEMPLO 2: GUARDERÍA BILINGÜE.....	76
E.3. EJEMPLO 3: GUARDERÍA NO BILINGÜE.....	77
ANEXO F. TABLAS SALARIALES EDUCACIÓN INFANTIL	78
ANEXO G. GLOSARIO	82

Índice de Tablas

Tabla 3-1: Matriz DAFO	17
Tabla 4-1: Relación de Población y Centros	21
Tabla 4-2: Segmentación Geográfica	21
Tabla 4-3: Segmentación Demográfica	22
Tabla 4-4: Tarifas Generales	23
Tabla 4-5: Horario Ampliado	24
Tabla 4-6: Otros Servicios.....	24
Tabla 5-1: Salarios en LITTLESHAKESPEARE.....	28
Tabla 6-1: Ratios Máximos de Alumnos.....	30
Tabla 6-2: Capacidad de LITTLESHAKESPEARE.....	31
Tabla 6-3: División de LITTLESHAKESPEARE.....	32
Tabla 7-1: Riesgo Regulatorio.....	36
Tabla 7-2: Riesgo Regulatorio.....	37
Tabla 7-3: Riesgo Regulatorio.....	37
Tabla 7-4: Riesgo Regulatorio.....	38
Tabla 7-5: Riesgo Regulatorio.....	38
Tabla 7-6: Riesgo de RRHH.....	38
Tabla 7-7: Riesgo de RRHH.....	39
Tabla 7-8: Riesgo de RRHH.....	39
Tabla 7-9: Riesgo de RRHH.....	40
Tabla 7-10: Riesgo de Negocio	40
Tabla 7-11: Riesgo de Negocio	40
Tabla 7-12: Riesgo Operacional	41
Tabla 7-13: Riesgo Operacional	41
Tabla 7-14: Riesgo Económicos	42
Tabla 7-15: Riesgo Económicos	42
Tabla 7-16: Riesgo Económicos	43
Tabla 7-17: Riesgo Económicos	43
Tabla 7-18: Otros Riesgos	44
Tabla 7-19: Otros Riesgos	44
Tabla 7-20: Otros Riesgos	44
Tabla 8-1: Costes de Establecimiento	45
Tabla 8-2: Cuadro de Mandos de Ingresos y Gastos	46
Tabla 8-3: Proyección de Pérdidas y Ganancias.....	47
Tabla 8-4: Escenario Pesimista	48
Tabla 8-5: Escenario Optimista	49
Tabla 8-6: Comparación de Escenarios.....	49
Tabla B-1: Presupuesto de Mobiliario 1	59
Tabla B-2: Presupuesto de Mobiliario 2	63
Tabla B-3: Presupuesto de Mobiliario 3	67
Tabla D-1: Horario LITTLESHAKESPEARE: Bebés	72
Tabla D-2: Horario LITTLESHAKESPEARE: 1 año	73
Tabla D-3: Horario LITTLESHAKESPEARE: 2 años.....	74
Tabla E-1: Tarifas Guardería Muestra 1	75
Tabla E-2: Tarifas Guardería Muestra 2	76
Tabla E-3: Tarifas Guardería Muestra 3	77
Tabla G-1: Glosario	82

Índice de Figuras

Figura 2-1: Enfoque Tradicional.....	8
Figura 2-2: Modelo Bilingüe LittleShakespeare.....	8
Figura 3-1: Gasto Total de los Hogares en EIPC.....	12
Figura 3-2: Gasto Medio de los Hogares en EIPC.....	12
Figura 3-3: Escuelas Infantiles de Primer Ciclo por CC.AA.....	13
Figura 3-4: Alumnos en EIPC.....	14
Figura 3-5: Alumnos por Unidad en EIPC.....	14
Figura 4-1: Tasa Bruta de Natalidad.....	19
Figura 4-2: Niños Menores de 3 Años según su Edad.....	20
Figura 5-1: Estructura Organizativa.....	27
Figura A-1: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo.....	52
Figura A-2: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo.....	53
Figura A-3: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo.....	54
Figura A-4: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo.....	55
Figura C-1: Presupuesto de Limpieza.....	68
Figura C-2: Presupuesto de Limpieza.....	69
Figura C-3: Presupuesto de Limpieza.....	70
Figura C-4: Presupuesto de Limpieza.....	71
Figura F-1: BOE Tablas Salariales.....	78
Figura F-2: BOE Tablas Salariales.....	79
Figura F-3: BOE Tablas Salariales.....	80
Figura F-4: BOE Tablas Salariales.....	81

1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es desarrollar una idea de negocio que consiste en la puesta en marcha de un centro de educación infantil de primer ciclo en el cual implantaremos un proyecto educativo bilingüe.

La escuela estará situada en la Comunidad de Madrid, por tanto se han analizado los requerimientos legales impuestos por la administración educativa de esta comunidad.

El documento trata de desarrollar punto por punto todos los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para llevar la empresa a buen puerto. En las siguientes dos páginas ofrecemos un breve resumen del contenido desarrollado.

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1.1 LA IDEA DE NEGOCIO

El bilingüismo empieza a ser una constante en los colegios e institutos del sistema educativo español. No obstante, nuestro enfoque se dirige a la educación infantil de primer ciclo, donde todavía no se aborda el tema del bilingüismo ni por el sector privado ni por la administración educativa. Nuestra propuesta trata de poner en práctica la metodología **AICLE: Aprendizaje Integrado de Conocimientos y Lengua Extranjera**.

Si bien no seremos los primeros en llevar a cabo esta idea, estamos convencidos de poder tomar ventaja de la actual falta de oferta que hemos podido evidenciar en nuestro análisis de esta idea de negocio a la cual hemos bautizado como **LITTLESHAKESPEARE**.

1.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

En el sector de la educación infantil existe una mayor presencia del sector privado mayor en otros sectores de la educación reglada hasta los 18 años. El motivo es que el tramo de 0 a 3 años es el único no contemplado por la administración como obligatorio. La oferta que propone la administración tan solo cubre a una parte de la población pero existen muchas familias que demandan un servicio de educación infantil debido a la incorporación de ambos progenitores al mercado laboral.

1.1.3 PLAN DE MARKETING

El público objetivo al que nos dirigimos son niños de entre 0 y 3 años pero nuestros clientes son los padres de estos niños, lo que nos lleva a un segmento de edad de entre 30 y 40 años.

Basándonos en datos ofrecidos por el INE, hemos calculado que el tamaño de mercado en la Comunidad de Madrid, es de aproximadamente 200.000 niños de entre 0 y 3 años. Además, observando el número de centros, la densidad de población y el ratio de niños empadronados por centro en los municipios seleccionados, Coslada y Mejorada del Campo se sitúan como mercados más atractivos para la apertura del centro.

Por último, nuestra oferta de servicios queda perfilada en torno a dos ejes fundamentales; la disponibilidad para facilitar a los padres dejar a sus hijos a nuestro cuidado y el bilingüismo desde el primer año como principal valor añadido de nuestro negocio, con la convicción de que así será percibido por nuestros clientes.

1.1.4 EQUIPO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

La organización de la empresa será de tipo funcional. Para ello se definen las funciones de dirección, de coordinación, de educación y de apoyo (limpieza y cocina). Todo el personal estará en plantilla excepto el personal de limpieza, cuyo servicio será subcontratado. El número de personas requeridas ascenderá a 9 cuando la escuela funcione a su máxima capacidad (98 alumnos): un director, un coordinador, 6 educadores y un cocinero.

1.1.5 PLAN DE OPERACIONES

La guardería **LITTLESHAKESPEARE** estará ubicada en la Comunidad de Madrid, preferiblemente en un municipio del Corredor del Henares. Tendrá 6 unidades con capacidad variable según se trate de bebés, niños de 1-2 años o de 2-3 años. La capacidad total del centro será de 98 niños y el espacio mínimo necesario para llevar a cabo la actividad será de 260 m².

Será necesario contratar un servicio de reformas y encontrar un proveedor de mobiliario y material didáctico para el acondicionamiento del local. Además se alcanzarán acuerdos con proveedores locales para el abastecimiento del servicio de comedor, desayunos y meriendas.

El resto de comodidades necesarias incluyen; el servicio de limpieza, abastecimiento de electricidad, agua, telefonía e Internet.

1.1.6 PLAN DE EXPANSIÓN

Nos planteamos tres hitos temporales en los cuales estableceremos unos objetivos a largo plazo; a los 3, a los 5 y a los 10 años.

Nuestro primer hito, a los 3 años de existencia, es superar una primera promoción, dándonos a conocer y hacer que el negocio sea sostenible. Si no se ha alcanzado ya la rentabilidad global, sí al menos tener previsión de que así sea mediante la consolidación de nuestra base de clientes.

A 5 años vista, el negocio debe haber sobrevivido con solvencia y haber alcanzado ya la rentabilidad neta.

A 10 años nos marcamos un único objetivo en línea con la visión y misión de la empresa: Abrir un nuevo centro **LITTLESHAKESPEARE** que nos permita llevar nuestro proyecto educativo a más niños y culminar el objetivo de expansión horizontal.

1.1.7 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El plan económico financiero establecerá, en líneas generales; la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto, que ascenderá a 80.000€; un cuadro de mandos que nos indicará el punto muerto de la empresa, aproximadamente un 50% de la

capacidad del centro; una proyección base de pérdidas y ganancias a 5 años, con el resultado deseado, que haga la empresa rentable tras los primeros 5 años; y dos escenarios basados en esta proyección: uno pesimista y otro optimista.

1.2 ABSTRACT

The aim of this paper is to develop a business plan for a day care center in Madrid where children are not only taken care of but also immersed in a **Spanish-English bilingual** program.

The paper tries to develop step by step all the aspects that must be taken into account to bring the company to fruition. In the following two pages we provide a brief summary of the content developed.

1.2.1 THE BUSINESS IDEA

Bilingualism is becoming a must for Spain's educational institutions. Unfortunately, educational administrations in Spain and in Comunidad de Madrid are leaving day care centers out of the scope of the bilingual programs.

While not pioneers, we are convinced we can take advantage of the lack of day care centers of this kind in Spain. Our project will be called **LITTLESHAKESPEARE**.

1.2.2 THE MARKET

The private sector for day care services in Spain has a wider presence than in other age groups. The reason is that the public administrations do not fully cover this education in their academic curricula. Only a fraction of the population has access to the public day care centers in Madrid and despite the unemployment figures being high in Spain, it is still a highly demanded service by families in which both parents work.

1.2.3 THE MARKETING PLAN

The day care center **LITTLESHAKESPEARE** is targeted for children in the age group 0-3 but the real customers will be their parents, between 30 and 40 years old.

Based on data obtained from the INE (Spain's Statistics Institute) the size of the market in Comunidad de Madrid is about 200.000 children from newborns to 3-year-olds. The demographic indicators analyzed show that the best two towns to place our day care center are Coslada and Mejorada del Campo.

The services offered by **LITTLESHAKESPEARE** are centered on the following key concepts: availability and flexibility for parents to leave their children in our center and bilingualism right from the start. We are confident that our customers will perceive the latter as a value added service in comparison with the majority of other day care centers.

1.2.4 MANAGEMENT AND ORGANIZATION

A functional organization will be deployed with the following functions: management, coordination, education and support (cooking and cleaning).

The cleaning service will be outsourced and 9 people will be required on staff: a principal, a coordinator, 6 teachers and one chef.

1.2.5 OPERATIONS PLAN

The **LITTLESHAKESPEARE** day care center will be located in a town in Comunidad de Madrid. The premises will have 6 units to give service to up to 98 children from newborns to 3-year-olds and the minimum space needed will be 260 m².

Deep renovations will most likely be needed in the selected premises and special furniture will have to be purchased. Local suppliers will provide groceries and other products.

1.2.6 EXPANSION PLAN

Three milestones have been established for **LITTLESHAKESPEARE**:

- ◆ 3 years: Business survival and sustainability.
- ◆ 5 years: Business profitability.
- ◆ 10 years: Business expansion.

1.2.7 FINANCIAL PLAN

We estimate that an initial investment of €80.000 is needed due to mainly two concepts: premises renovations and special furniture.

In order to make the business sustainable we need to achieve a 'break even' level of occupation of 50% of **LITTLESHAKESPEARE**'s capacity.

2 LA IDEA DE NEGOCIO

2.1 SOBRE EL AUTOR

Mi nombre es Raúl Pérez Clavero. Cuando era niño estudié en el Colegio Público El Olivar, ubicado en la localidad madrileña de San Fernando de Henares. Por aquella época, los años 90, el inglés estaba cobrando cada vez más presencia en los colegios públicos españoles. Mi colegio no fue una excepción. A lo largo de mis restantes años en la E.G.B. y sucesivos años en la recién implantada E.S.O. tuve multitud de profesores de inglés. El currículo de esta nueva asignatura exigía 2 horas semanales de clase, siempre separado del resto de disciplinas y al margen de cualquier otro tipo de aprendizaje.

Años después, inicié mis estudios de Ingeniería Informática en la Universidad Autónoma de Madrid. Durante esos años, el inglés adquirido en mi etapa en el colegio y bachillerato fue suficiente para desenvolverse y entender la multitud de libros y documentos técnicos escritos en esta lengua. No fue un obstáculo y pude graduarme 5 años después.

En el año 2005 decidí emprender con mi pareja una aventura en el Reino Unido, país de habla inglesa. Ese es posiblemente el inicio de la germinación de esta idea, aunque yo no lo sabía todavía. Las primeras semanas me bastaron para darme cuenta de que años de lecciones acerca del “*present tense*”, “*past tense*” etc., y “*filling the gaps*” no fueron suficientes para permitirme comunicarme con soltura en un territorio habitado por angloparlantes.

2.2 ¿POR QUÉ UNA GUARDERÍA BILINGÜE?

Durante los últimos años en España, especialmente desde que las competencias de educación están transferidas a las comunidades autónomas, asistimos a una proliferación de escuelas de educación infantil de segundo ciclo, primaria y secundaria bilingües en la lengua inglesa.

La voluntad y la necesidad de la sociedad española por aumentar su conocimiento de la lengua inglesa es cada vez mayor. Iniciativas como la que plateamos en el presente documento son siempre vistas con buenos ojos por las asociaciones de padres y madres de alumnos y por el resto de la sociedad, altamente concienciada con la necesidad de aprender una lengua extranjera.

En **LITTLESHAKESPEARE** compartimos el entusiasmo por la lengua inglesa y la convicción de que cuanto antes se esté familiarizado con ella, mejor y más profundo será su aprendizaje ya que la forma en que este se va a producir se aproximará como en ninguna otra etapa, a cómo se aprende una lengua materna. Nuestra contribución se basa en cubrir un vacío que el sistema educativo español todavía no contempla y hacerlo con la mayor calidad y profesionalidad que somos capaces de ofrecer. El objetivo es preparar a los alumnos para:

- ♦ Su posible ingreso en un colegio de educación infantil de segundo ciclo de carácter bilingüe.

- ♦ Su probable enfrentamiento, más tarde o más temprano, con la lengua inglesa en etapas posteriores de la educación.

La idea de una escuela de educación infantil de primer ciclo bilingüe surge al combinar, por un lado, **la falta de oferta en el mercado en esa dirección**, desperdiciando una oportunidad única en la vida del niño, y por otro, por la concienciación creciente en la sociedad española de la necesidad de aprender con solidez la lengua internacional por excelencia.

2.3 MODELO DE NEGOCIO

Nuestro modelo de negocio consiste en facilitar a los padres trabajadores un sitio en el que, mientras ellos desarrollan su actividad laboral, puedan dejar a sus hijos:

- ♦ **Ofrecemos:** la tranquilidad de que están en un ambiente seguro.
- ♦ **Aseguramos:** un primer contacto con el mundo fuera de la familia.
- ♦ **Situamos:** al niño como protagonista de todo lo que ocurre en el centro.
- ♦ **Facilitamos:** la inmersión desde el primer momento en la lengua inglesa.
- ♦ **Cubrimos:** un amplio horario y un calendario anual, que dará flexibilidad a los padres con horarios más difíciles.
- ♦ **Comunicamos:** estamos siempre disponibles para cualquier consulta ya sea en persona, teléfono, email, etc.
- ♦ **En definitiva:** apoyamos, reforzamos, guiamos, animamos.

LITTLESHAKESPEARE quiere situarse como una referencia dentro de las escuelas de educación infantil de primer ciclo. No queremos ser una más, por tanto, nuestra premisa económica será ofrecer un **servicio de calidad** en cuyo marco ofreceremos algo de lo que la gran mayoría del resto de escuelas públicas y privadas carece: **una formación bilingüe de calidad** en un ciclo en el que el niño cubre sus primeras etapas de aprendizaje.

2.4 PROPUESTA DE VALOR

LITTLESHAKESPEARE no ofrece un curso de inglés a los niños, ni complementa con inglés la educación y desarrollo de competencias básicas de los niños. En **LITTLESHAKESPEARE** no queremos crear un contexto artificial para el lenguaje, sea cual sea; apostamos por que el contexto sea la propia escuela, que el desarrollo de la lengua, de ambas, sea paralelo al del individuo, aprovechando la importancia que tienen los primeros años de vida en la adquisición de cualquier destreza.

Nuestra propuesta de valor se centra en tres aspectos fundamentales:

- ♦ Inmersión temprana en la lengua. Creemos que el factor tiempo es **fundamental**. Queremos aprovechar el momento de mayor receptividad cognitiva de los pequeños.
- ♦ Profesores nativos en inglés o español con habilitación bilingüe.
- ♦ Contacto con ambas lenguas, aunque de manera preferente con la lengua inglesa.

En la siguiente figura podemos ver cómo la mayoría de escuelas infantiles abordan el uso e introducción del inglés como segunda lengua y cuál es nuestra propuesta.



Figura 2-1: Enfoque Tradicional.



Figura 2-2: Modelo Bilingüe LittleShakespeare

El inglés no es una materia o tema más situado al lado del resto. El aprendizaje de una segunda lengua debe ser transversal a todo lo demás, de la misma forma que lo es la lengua natural del país en el que nos encontramos.

2.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

2.5.1 VISIÓN

LITTLESHAKESPEARE quiere ser el lugar donde los niños tengan su primer contacto con la lengua inglesa e integrarla como una parte más dentro de su desarrollo en estos primeros años de vida. De esta forma los prepararemos para que en un futuro, cada vez más cercano, se enfrenten al aprendizaje del inglés con garantía y con una base sólida.

2.5.2 MISIÓN

Nuestra misión puede resumirse en los siguientes puntos:

- ◆ Creemos en la importancia de conocer varias lenguas. Por ello queremos que nuestros alumnos entren en contacto con la lengua inglesa lo antes posible en su desarrollo cognitivo.
- ◆ No creemos en formulas milagrosas de aprendizaje de ningún tipo: especialmente de una lengua.
- ◆ Queremos ligar el aprendizaje de ambas lenguas, español e inglés, al desarrollo de la capacidad de lenguaje innata en todo ser humano.
- ◆ Integrar el aprendizaje de la lengua en la rutina diaria de los niños, sin crear un contexto específico para su aprendizaje, sino en el contexto en que ellos se desenvuelven.

2.5.3 VALORES

En **LITTLESHAKESPEARE** consideramos que es muy importante una educación en valores desde la infancia. En esta etapa los valores que transmitamos contribuirán de manera decisiva a la creación de la personalidad de cada niño, lo que determinará su conducta y sus propios valores en su vida adulta.

La educación en valores debe formar parte de la programación del aula para que esté presente en todas las actividades. Al igual que nuestra propuesta bilingüe, que se ofrece de manera transversal a todo el desarrollo del centro, los valores deben ser tenidos en cuenta por nuestro personal y las familias en todo momento. Ello facilitará una asimilación natural.

2.5.3.1 NUESTROS VALORES

- ◆ La **familia** es actor principal en el desarrollo del pequeño y requiere de canales de comunicación apropiados que faciliten esta labor.
- ◆ Entendemos la educación infantil como una obligación de la comunidad de cara a sus miembros y como una labor conjunta familia-escuela
- ◆ Escuela activa y creativa donde el **alumno** es protagonista de su propio aprendizaje para desarrollar el concepto de sí mismos y la autoestima.
- ◆ Apostamos por la convivencia donde se potencian la **tolerancia**, el **respeto**, la **cooperación** y la **diversidad** pero siempre favoreciendo el desarrollo de una actitud crítica, activa, participativa y colaborativa.
- ◆ Fomentamos el **dialogo** entre todos los miembros de la comunidad educativa: padres y educadores en constante contacto.
- ◆ La educación siempre desde un **punto de vista integral**: humano, intelectual, afectivo, trabajo diario y descubrimiento del entorno en el que viven.
- ◆ Cada niño es especial. La **atención personalizada** y el respeto del ritmo evolutivo de cada niño son claves.
- ◆ La **formación** continuada del profesorado y un constante ímpetu de **mejora** sobre todos los elementos que intervienen en los procesos educativos de nuestra escuela.

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 ¿QUÉ ES LA EDUCACIÓN INFANTIL?

El sector de la educación en España es un sector altamente regulado por las diferentes administraciones educativas. Actualmente, las competencias están cedidas a las comunidades autónomas pero existen leyes a nivel nacional que sirven de base de desarrollo de las diferentes normativas regionales con el objetivo de adaptarse a las diferentes realidades sociales. La ley que regula la educación en todo el territorio nacional es la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Esta ley determina dos ciclos de educación:

- ◆ Primer ciclo, de 0 a 3 años
- ◆ Segundo ciclo, de 3 a 6 años.

Ambos ciclos son de carácter voluntario y en el caso del segundo, gratuito y universal en todo el territorio español. En el primer ciclo, al no ser universal y financiado 100% públicamente, la iniciativa privada tiene mayor presencia que en otras etapas de la educación. No obstante, en el caso de comunidades autónomas como la de Madrid, existen guarderías públicas que, aunque no ofrecen el servicio de manera gratuita, se ocupan de la escolarización de los niños de entre 0 y 3 años.

3.2 TIPOS DE ESCUELAS INFANTILES

En la Comunidad de Madrid existen fundamentalmente tres tipos de escuelas infantiles de primer ciclo, según su titularidad.

- ◆ **Escuelas Públicas:** centros cuya titularidad pertenece a la Comunidad de Madrid. Su funcionamiento interno, los procesos de admisión de alumnos y la contratación y gestión del personal docente están regidos por la consejería de educación. Representan un tercio de todas las escuelas infantiles.
- ◆ **Escuelas Privadas Concertadas:** centros privados que tienen parte o la totalidad de sus plazas concertadas con la Comunidad de Madrid. El personal es contratado por las propias escuelas siguiendo las directrices marcadas por la consejería de educación
- ◆ **Escuelas Privadas:** centros de titularidad privada. Su funcionamiento, contratación del personal, admisión de alumnos etc., está regido por la entidad propietaria de la escuela siempre que se ajuste a la legalidad establecida por la administración educativa pertinente.

El acceso a las plazas en escuelas públicas y privadas con plazas públicas concertadas se realiza anualmente mediante un proceso de admisión de alumnos. En ese proceso se determina tanto si el niño será admitido en la escuela, como la cuantía de la mensualidad. Aunque los criterios varían de año en año, usualmente la administración suele puntuar los siguientes aspectos, en orden decreciente:

- ◆ Ambos progenitores en el mercado laboral a jornada parcial o completa.
- ◆ Ingresos familiares.

- ◆ Hermanos matriculados en el centro para el que se solicita plaza.
- ◆ Padres trabajando en el centro donde se solicita plaza.
- ◆ Necesidades educativas especiales.
- ◆ Familia numerosa.
- ◆ Minusvalía.
- ◆ Proximidad del domicilio o trabajo al centro.
- ◆ Otras situaciones sociales desfavorables no especificadas justificadas por los servicios sociales.

Dado que el número de plazas ofertadas por la Comunidad de Madrid es limitado y no cubre al 100% de la población, los centros privados y privados concertados juegan un papel muy importante en la cobertura de esta etapa de la educación de los pequeños. Por este motivo en **LITTLESHAKESPEARE** queremos aprovechar esta oportunidad para ofrecer un servicio de educación infantil más completo que nuestra competencia, pública o privada, y que realmente marque la diferencia en cuanto a su calidad y valor añadido.

3.3 EL SECTOR EN CIFRAS

El mercado de la educación infantil de primer ciclo en España está fuertemente regulado por la administración al igual que otros tramos de la educación. A pesar de esto y como se ha comentado anteriormente, el tramo de edad comprendido entre 0 y 3 años es un tramo no ofrecido de manera universal y gratuita por el estado ni las comunidades autónomas por lo que el tamaño de mercado de este tipo de educación es mayor que en otros tramos de edad.

3.3.1 GASTO DE LOS HOGARES

Los datos consultados del INE indican que el gasto de los hogares españoles en educación infantil de primer ciclo se situó en el curso 2011 – 2012 en casi 300 millones de euros en el sector público, mientras que en el sector privado la cifra superó los 1300 millones de euros. Ver Figura 3-1:

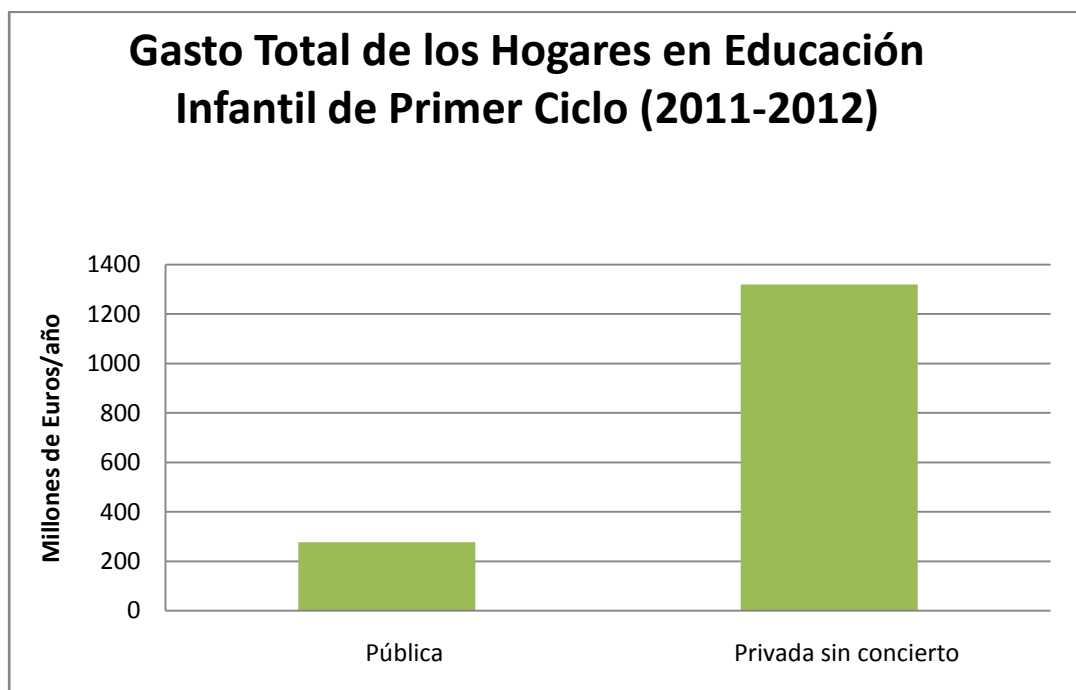


Figura 3-1: Gasto Total de los Hogares en EIPC

El mismo estudio del INE indica que el gasto medio por alumno en este tipo de escuelas es de 822€ anuales en centros sostenidos con fondos públicos. En cambio, los padres que llevan a sus hijos a centros privados requieren un desembolso de 3.627€ anuales. Ver Figura 3-2:

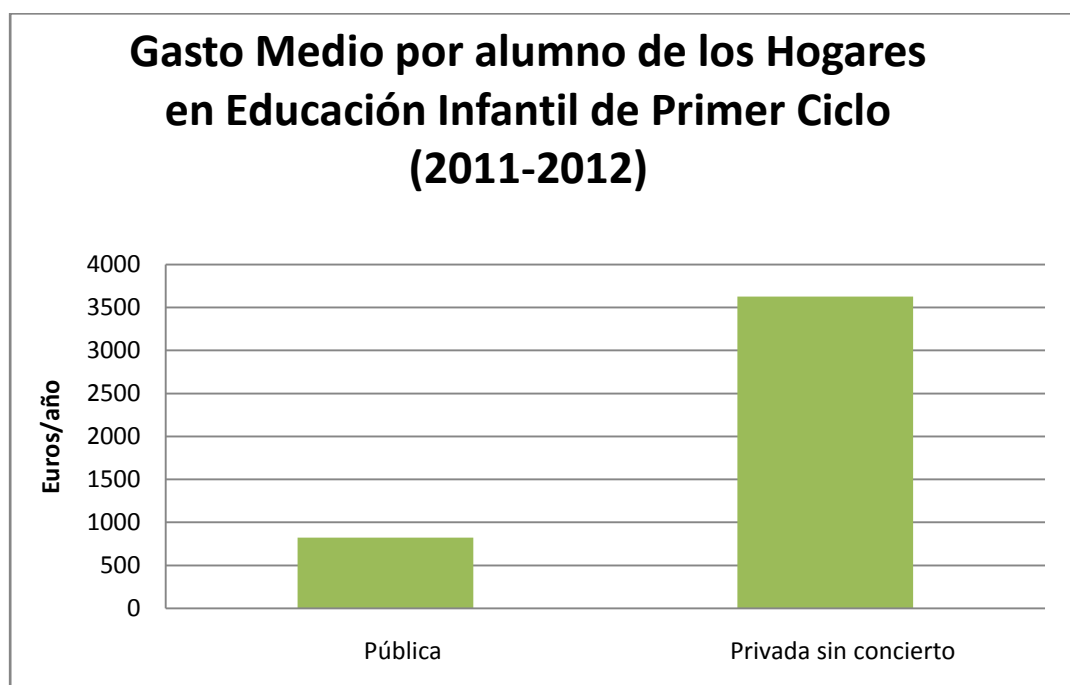


Figura 3-2: Gasto Medio de los Hogares en EIPC

3.3.2 CENSO DE CENTROS

Madrid es la Comunidad Autónoma con mayor presencia de centros privados y en la que la relación de centros privados frente a centros públicos es mayor. Tras consultar los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística (2011) vemos que en Madrid existen un total de 1500 centros de educación infantil de primer ciclo de los cuales 1100 son de titularidad privada. Ver Figura 3-3.

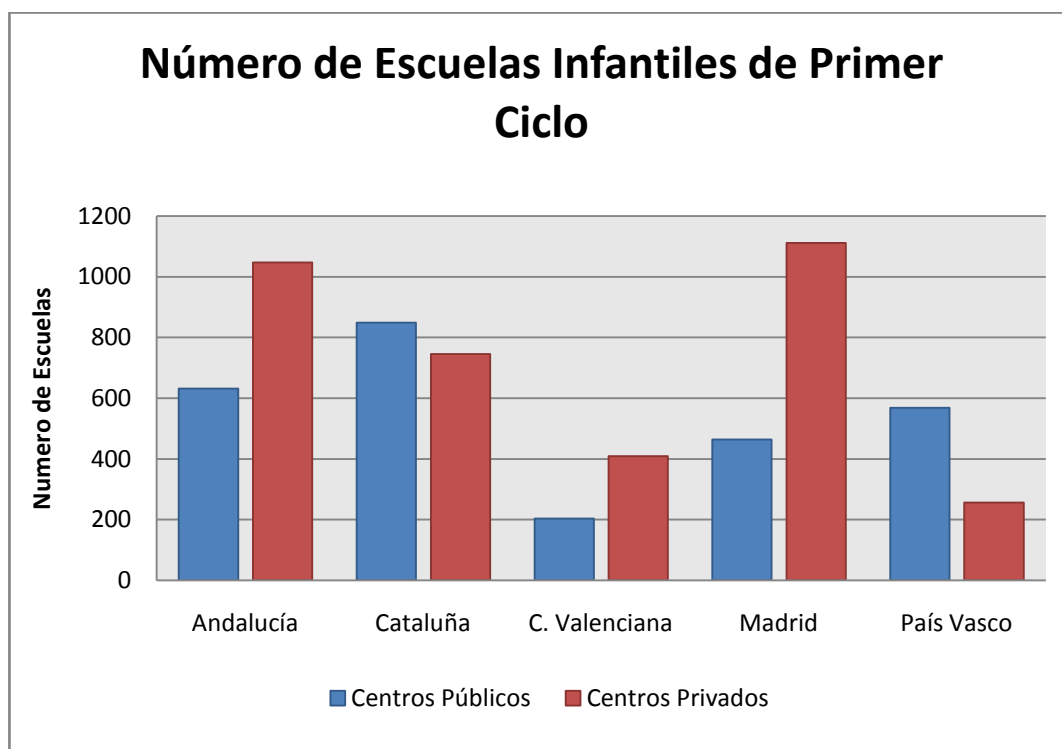


Figura 3-3: Escuelas Infantiles de Primer Ciclo por CC.AA.

En ese mismo año en cuanto al número de alumnos a los que estos centros dan servicio, la cifra se sitúa en 40.000 alumnos en centros públicos y 55.000 alumnos en centros privados. La Figura 3-4 muestra la distribución por Comunidades Autónomas.

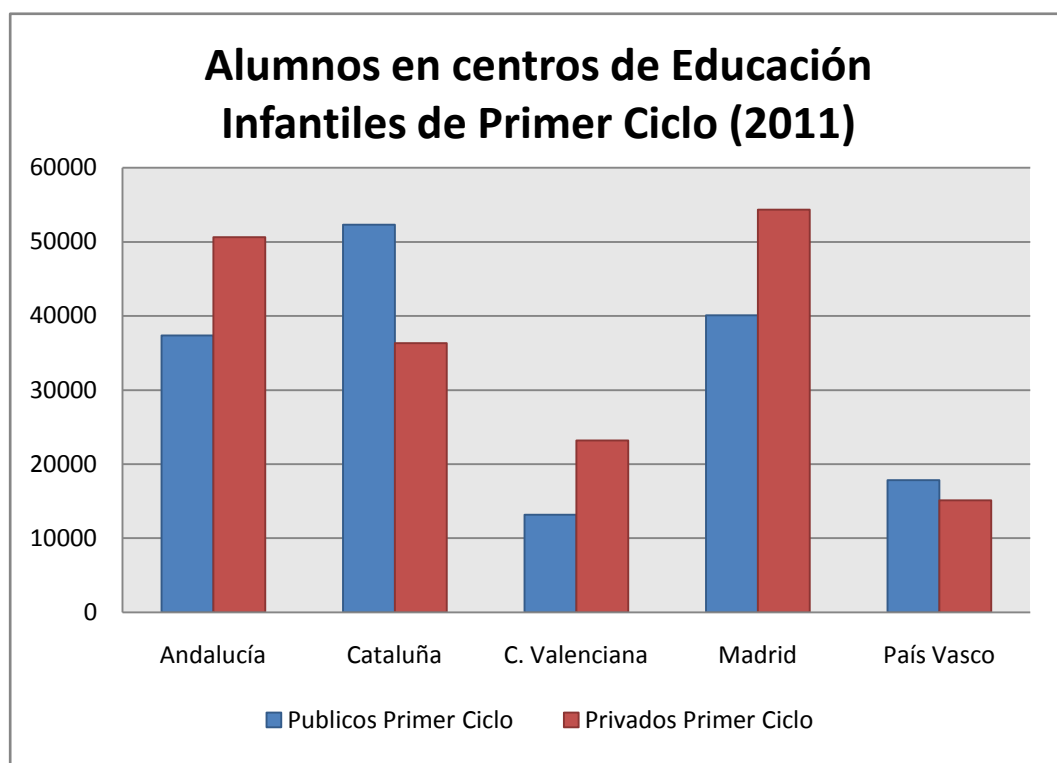


Figura 3-4: Alumnos en EIPC

Por otro lado, la ocupación media de los centros de educación infantil de primer ciclo por unidad es de 14 alumnos/unidad para escuelas públicas y 13 para escuelas privadas como se puede apreciar en la Figura 3-5.

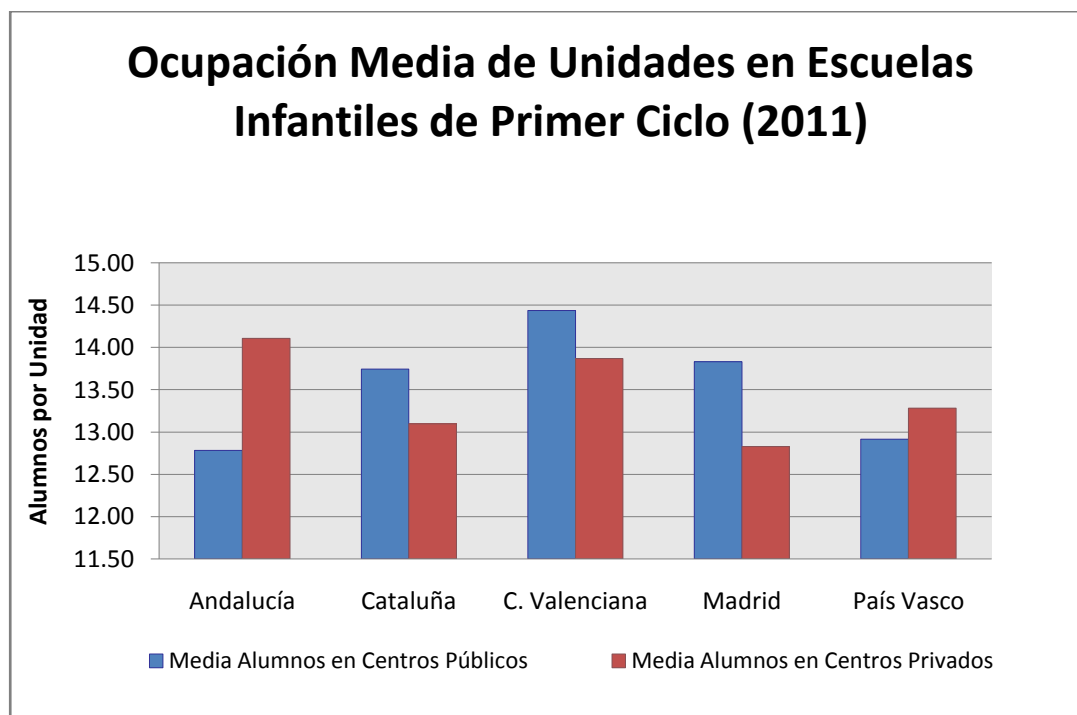


Figura 3-5: Alumnos por Unidad en EIPC

3.4 EDUCACIÓN BILINGÜE

Según Siguán (1996), el bilingüismo, entendido como “capacidad para usar dos o más lenguas en cualquier situación y con parecida facilidad y eficacia” puede encontrarse en las siguientes situaciones:

- ◆ procedencia de un entorno familiar bilingüe;
- ◆ procedencia de familia monolingüe afincada en otro país;
- ◆ pertenencia a una minoría lingüística en el país propio;
- ◆ pertenencia a una minoría lingüística por emigración; y
- ◆ desarrollo en un ambiente cosmopolita.

La consideración de la importancia cultural, social y económica de un buen conocimiento de lenguas extranjeras ha ido incrementándose en las últimas décadas, a la vez que iban avanzando los procesos de integración europea y de globalización. En el plano personal constituye un instrumento privilegiado de enriquecimiento que amplía las posibilidades del individuo de relacionarse con otras culturas, y potencia la genuina libertad del mismo.

Por otro lado, y si bien la mente humana está abierta al aprendizaje de los idiomas a lo largo de toda la vida, los relativamente recientes hallazgos de la neurociencia han revelado que los periodos donde la capacidad para aprender otras lenguas es óptima se encuentran en los primeros años de vida, de 0 a 6 años, y en particular de 0 a 3. Es por ello que una exposición temprana a una lengua extranjera permite desarrollar estrategias muy eficaces para su tratamiento gramatical.

3.4.1 EN ESPAÑA

A excepción de las Comunidades Autónomas donde el bilingüismo es una realidad en la sociedad, la educación española no ha conseguido, hasta el momento, orientar estas enseñanzas, en sus etapas escolares, con un alto grado de eficacia. Sin embargo, las iniciativas adoptadas recientemente en el seno de las Comunidades Autónomas, en favor del desarrollo de programas de educación bilingüe, si son adecuadas, podrían lograr en un plazo de tiempo relativamente corto un cambio notorio del panorama.

Su contenido alimenta la esperanza, fundada sobre bases empíricas, de que se produzca un cambio sustantivo, en poco más de una década, en el nivel de dominio del inglés de una elevada proporción de nuestros escolares y, más adelante, de toda una generación de adultos.

El desarrollo relativamente reciente que están experimentando los programas de enseñanza bilingüe en el ámbito europeo tiene su origen en el progresivo impulso de la Unión Europea a la mejora del conocimiento de lenguas extranjeras en sus diferentes países miembros.

En una dirección convergente con la anterior han evolucionado también, en las dos últimas décadas, las iniciativas y la cooperación europeas en materia del llamado Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lengua (AICLE). **Se trata de un enfoque innovador que comporta la enseñanza y el aprendizaje no sólo de la lengua**

extranjera, sino también con la lengua extranjera de otras áreas o materias, y que requiere la consiguiente adaptación de índole didáctica y metodológica.

La introducción del bilingüismo como modelo de enseñanza tiene sus antecedentes en nuestro país en el convenio de colaboración suscrito en 1996 entre el Ministerio de Educación y The British Council cuyo objeto era desarrollar en determinados centros públicos proyectos curriculares integrados, conducentes a la obtención simultánea de los títulos académicos de los dos países en el ámbito de la educación obligatoria. En aplicación del citado convenio, se crearon jurídicamente en 1998 secciones lingüísticas de lengua inglesa, es decir, líneas de currículo bilingüe en 42 colegios públicos de Educación Primaria entonces dependientes del Ministerio de Educación y Cultura. La culminación del traspaso de competencias en materia educativa del Estado a las Comunidades Autónomas ha llevado consigo la asunción de la aplicación del citado convenio en estos ámbitos territoriales, así como la progresión del modelo hasta su implantación en la Educación Secundaria Obligatoria.

3.4.2 EN LA COMUNIDAD DE MADRID

Desde el año 2004, la implantación de la enseñanza bilingüe español-inglés en el sistema educativo de la Comunidad de Madrid se ha convertido en una prioridad política del propio gobierno regional. Ello se ha traducido en el impulso intenso y continuado con el que se ha dotado al bilingüismo en general y muy particularmente al programa de colegios bilingües.

Los indicadores internacionales reflejan de manera insistente que, particularmente en el campo de la enseñanza de idiomas, los resultados que obtiene nuestro sistema educativo son insatisfactorios en términos generales. Tan sólo un reducido porcentaje de la población española declara ser competente en el dominio de una lengua extranjera. Este dato contrasta con el número de años y de horas que el sistema educativo español dedica al aprendizaje de idiomas.

La puesta en marcha y el desarrollo del Programa de Colegios Bilingües reflejan una voluntad de mejorar la oferta educativa pública, y tiene como meta maximizar el número de estudiantes madrileños que alcanza competencias suficientes y acreditadas en la lengua inglesa.

3.4.3 EN ESCUELAS INFANTILES

Todo este esfuerzo realizado por la comunidad educativa española está únicamente dirigido a los tramos de edad en los que la educación está garantizada por los poderes públicos, esto es, a partir de los 3 años de edad.

Sin embargo en los últimos años, a pesar de la crisis y de los altibajos en la tasa de natalidad cada vez más familias se ven empujadas a dejar a sus hijos desde los 6 meses de edad en centros de educación infantil de primer ciclo. Este tipo de educación está también reglada por la administración educativa e incluso realiza una oferta pública. Dicha oferta pública a día de hoy es insuficiente por lo que existen multitud de centros que ofrecen este servicio de educación.

Y si la oferta pública de guarderías es insuficiente en términos generales, la misma oferta de educación con programas bilingües incorporados es prácticamente inexistente tanto en el sector público como en el privado. Esto constituye un manifiesto desaprovechamiento de las capacidades de aprendizaje de una lengua de los niños con edades comprendidas entre los 6 meses y los 3 años.

3.5 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO: DAFO

Mediante la siguiente matriz pretendemos mostrar de manera resumida los factores internos y externos tanto positivos como negativos que consideramos más importantes de cara a la consecución del éxito en nuestro negocio.

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ASPECTOS INTERNOS	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ♦ Abundancia de profesionales preparados ♦ Estabilidad en los ingresos ♦ Capacidad de crecimiento por la diferenciación del servicio ♦ Ausencia o escasez de la oferta bilingüe propuesta. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ♦ Elevadas inversiones iniciales ♦ Dificultad para encontrar instalaciones adecuadas ♦ Negocio nuevo para los emprendedores
ASPECTOS EXTERNOS	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ♦ Incorporación de la mujer al mercado de trabajo ♦ Repunte de la demanda cuando el paro disminuya ♦ Ayudas de la Comunidad de Madrid a la escolarización ♦ Aumento del valor percibido en la educación infantil de primer ciclo 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ♦ Disminución del nivel de renta de la población ♦ Aumento de oferta pública ♦ Contexto de alto paro ♦ Descenso de la natalidad ♦ Productos sustitutivos ♦ Dificultad para encontrar financiación.

Tabla 3-1: Matriz DAFO

3.5.1 SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Existen ciertos servicios que pueden ser considerados como sustitutivos de la oferta que **LITTLESHAKESPEARE** quiere ofrecer. Entre ellos identificamos:

- ♦ **Ludotecas:** contienen un programa anual que requiere cierta fidelidad por parte de los niños y su asistencia es también educativa, pero no precisan la aprobación de ese programa por la administración y no sufren inspecciones. La apertura de una ludoteca se limita a la solicitud de un permiso o licencia municipal. El horario suele

ser reducido y la tarifa se establece por horas, pero recogen la posibilidad de matricular a un niño por un periodo más amplio.

- ♦ **Parques infantiles:** se diferencian de los anteriores en que su objetivo es lúdico y de vigilancia exclusivamente. No requieren de personal especializado y los trámites de apertura son también de carácter municipal. Los parques infantiles ofrecen sus servicios por horas, sin necesidad de solicitar matrícula ni acudir con asiduidad, y sus servicios se centran en la distracción del niño durante ese período de tiempo. En estos centros, las tarifas son exclusivamente por horas.
- ♦ **Canguros a domicilio:** Este producto consiste en la contratación, a tiempo parcial, de una persona que se dedica en exclusiva al cuidado y vigilancia del niño. Este servicio no requiere ninguna formación, no incluye la prestación.

3.6 BARRERAS DE ENTRADA

- ♦ Exigencias legales de la administración.
- ♦ Cualificación necesaria de los trabajadores.
- ♦ Altas necesidades financieras.
- ♦ Abundancia de este tipo de centros.
- ♦ Dificultad para encontrar el local adecuado.
- ♦ Competencia en precios y servicios con las demás empresas del sector o autónomos.

3.7 BARRERAS DE SALIDA

- ♦ Compromisos a largo plazo con clientes.
- ♦ Compromisos a largo plazo con proveedores.
- ♦ Deudas contraídas con inversores y trabajadores.

4 PLAN DE MARKETING

Es necesario indicar cuál es nuestro segmento de usuarios finales. Se trata de parejas generalmente jóvenes (entre 30 y 40 años) que acaban de ser padres. Nuestro servicio será prestado a niños de 0 a 3 años; los padres serán nuestros clientes potenciales y los hijos de éstos nuestros consumidores finales.

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

Según datos del instituto nacional de estadística, la tasa de natalidad para la Comunidad de Madrid tendría los siguientes valores para los años 2009-2011.

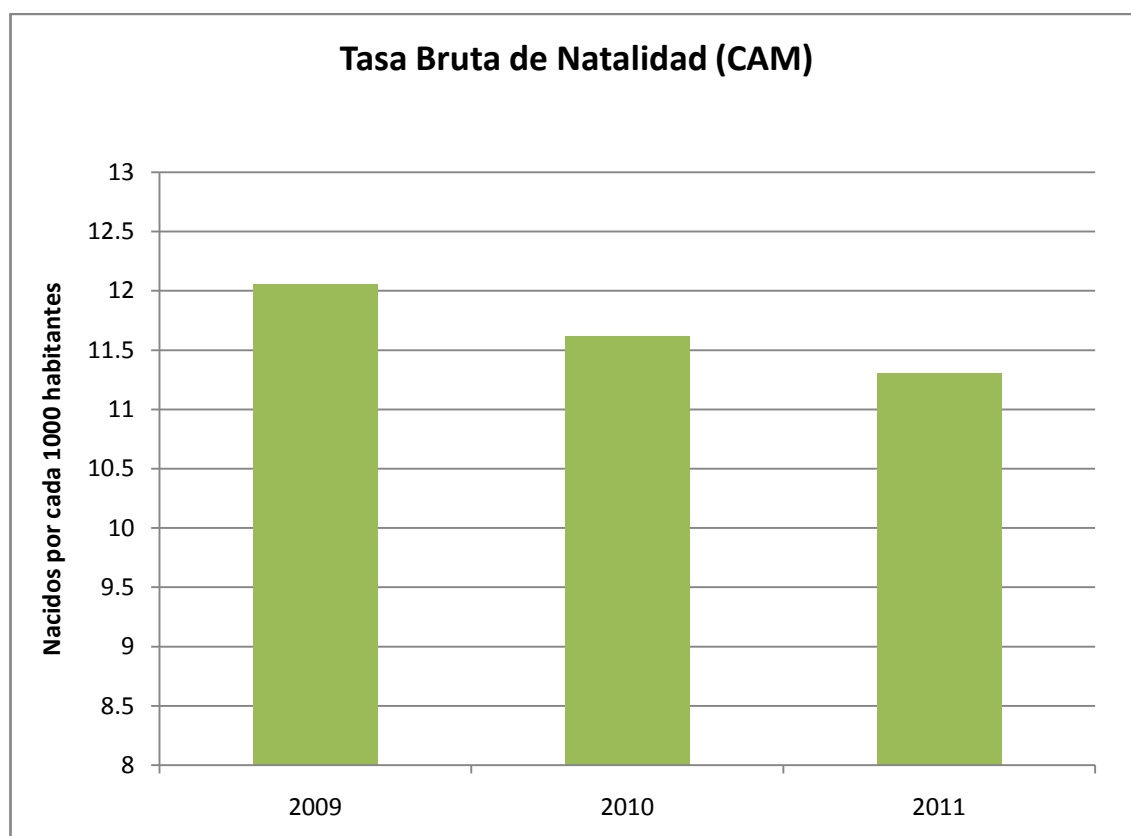


Figura 4-1: Tasa Bruta de Natalidad

El último dato disponible es de 2011, por tanto, tendremos que asumir que la tendencia a la baja se mantiene, a medio punto por año. Asumiendo la tasa de 11 nacimientos por 1.000 habitantes y teniendo en cuenta que en la Comunidad de Madrid hay unos 6 millones de habitantes. El público objetivo sería el siguiente:

$$6 \text{ mill} \times 11^{nac} / 1000 \text{ hab y año} \times 3 \text{ años} \approx 200000 \text{ niños de 0 a 3 años}$$

Este dato es corroborado por los datos de censo de población ofrecidos por el INE en su estudio “*Censos de Población y Viviendas 2011. Resultados Nacionales, por Comunidades Autónomas y Provincias*”. En él se arrojan las siguientes cifras de población de 0, 1 y 2 años. Los niños de 3 años, dependiendo del mes de nacimiento, contarían como estudiantes del segundo ciclo, por lo que no han sido tenidos en cuenta. En la Figura 4-2 observamos como en toda la Comunidad Autónoma de Madrid hay alrededor de 200.000 niños menores de 3 años.

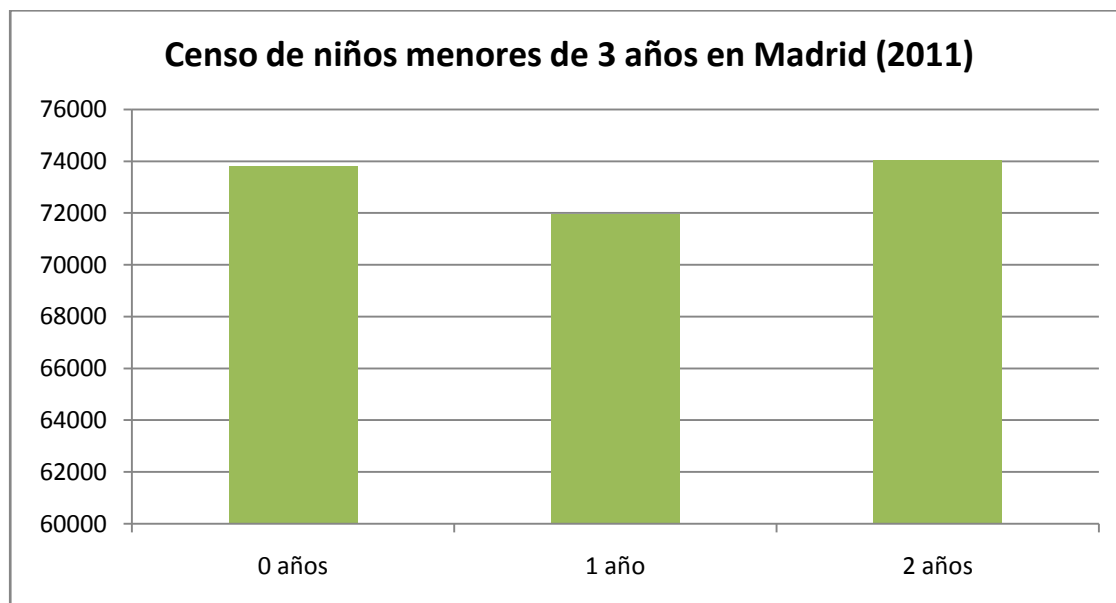


Figura 4-2: Niños Menores de 3 Años según su Edad.

No obstante la escuela estará situada en uno de los municipios enumerados en la sección 6.1. En la Tabla 4-1 se muestra una relación de la población objetivo (niños 0 a 3) por municipio. En ella también se observa el número de centros que actualmente existen junto con la relación de niños por centro dentro del municipio. Teniendo en cuenta que la mayor parte de los centros de educación infantil de primer ciclo suelen ser de línea 2, es decir, dos unidades por nivel educativo, daría como máximo una capacidad para ese centro de unos 100 alumnos. Por tanto el ratio de niños por centro nos indica que el mercado todavía tiene capacidad en la mayor parte de los municipios. Destacan especialmente los municipios de Coslada y Mejorada del Campo.

Municipio	Población 0 a 3 años	Centros EIPC	Ratio Niños/centro
Alcalá de Henares	6722	40	168
Coslada	3031	17	178

Municipio	Población 0 a 3 años	Centros EIPC	Ratio Niños/centro
Mejorada del Campo	748	4	187
Paracuellos de Jarama	610	10	61
Rivas-Vaciamadrid	2406	24	100
San Fernando de Henares	1366	11	124
Torrejón de Ardoz	4045	37	109
Velilla de San Antonio	389	4	97
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y buscador de centros Madrid.org			

Tabla 4-1: Relación de Población y Centros

4.1.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

4.1.1.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Base de Segmentación	Categorías
Nacionalidad	Española
Región, Provincia, Área	Corredor del Henares, Madrid (Ver sección 6.1)
Tamaño del área geográfica	315 km ²
Densidad	1881 hab/km ²
Tipo de Población	Urbana
Idioma	Español

Tabla 4-2: Segmentación Geográfica

4.1.1.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Base de Segmentación	Categorías
Tipo de población	Urbana
Edad	0-1/1-2/2-3 para los “usuarios” 30-40 para los clientes (padres)
Sexo	Masculino y Femenino
Clase social	Media
Tamaño de Familia	Monoparental/Biparental con 1 o más hijos menores de 3 años
Idioma	Español

Tabla 4-3: Segmentación Demográfica

4.1.2 CAPACIDAD DE LITTLESHAKESPEARE

Finalmente, tal y como queda de manifiesto en la sección 6, **LITTLESHAKESPEARE** tendrá una capacidad máxima de 98 alumnos distribuidos en 6 unidades (Ver Tabla 6-2).

4.2 MARKETING MIX

Aunque nuestros “usuarios” serán los pequeños, como hemos visto en el apartado anterior, nuestros clientes serán los padres. Por tanto nuestra oferta de servicios debe ir orientada a ellos, si bien debe en todo momento centrarse en el bienestar y beneficio de los niños.

4.2.1 NUESTROS SERVICIOS

- ◆ Amplio horario con flexibilidad: Desde las 7:30 a 19:00 horas.
- ◆ Bilingüismo: Desde el primer año.
- ◆ Comedor: Desayuno, comida y merienda (depende del horario de cada alumno).
- ◆ Cocina propia, con cocinero especializado en nutrición infantil.
- ◆ Servicio de Pediatría (previa petición).
- ◆ Servicio de evaluación psicopedagógica trimestral
- ◆ Portal del Padre/Madre.
- ◆ Centro autorizado por la Comunidad de Madrid.

4.2.2 EL PROYECTO EDUCATIVO

El proyecto educativo de **LITTLESHAKESPEARE** se sustenta en la **función educativa** y en la **función lúdica** como derechos fundamentales de la infancia y parten de la **concepción integral de los niños como personas**, con unas necesidades físicas, afectivas y emocionales específicas. Al tiempo pretenden el desarrollo armónico de la personalidad, desde el punto de vista afectivo, intelectual, social y cultural.

En este sentido, el currículo en estas edades no será finalista puesto que no estará basado en la consecución de objetivos terminales como única medición del desarrollo. El juego siempre estará presente como principio de actividad y sobre la base de un ambiente de seguridad y afectividad. Desde un punto de vista cultural incorporará también los eventos culturales y festivos más cercanos, como elementos de conocimiento del medio e integración en el mismo.

Aunque nuestro enfoque no será finalista, ello no nos impedirá definir una hoja de ruta en la que los niños desarrollen su actividad en los siguientes ámbitos cotidianos:

- ◆ El conocimiento y desarrollo de su propio cuerpo, sus capacidades sensoriales y su afectividad.
- ◆ Conocimiento activo del entorno en el que vive (objetos, personas, relaciones).
- ◆ Iniciación en los diferentes lenguajes que le permitan comunicarse y representar la propia realidad (lenguaje oral, lenguaje corporal, expresión plástica, relaciones lógico-matemáticas...).

4.2.3 NUESTRAS TARIFAS

El centro tendrá un horario lectivo base de 9:00 a 17:00 ampliable según las necesidades de nuestros clientes. Para la elaboración de las tarifas hemos tenido en cuenta los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística acerca del gasto medio de los hogares españoles en escuelas infantiles de primer ciclo (Ver Figura 3-2). También hemos obtenido, mediante entrevista, unas tarifas reales a modo de muestra de tres guarderías similares en servicios ofrecidos y en situación geográfica (Ver Tabla E-, Tabla E-2 y Tabla E-3).

Concepto	Importe
TARIFA 01. 9:00 – 13:00	290 €/mes
TARIFA 02. 9:00 – 13:00 (comedor incluido)	350 €/mes
TARIFA 03. 9:00 – 15:00 (comedor incluido)	370 €/mes
TARIFA 04. 9:00 – 16:00 (comedor incluido)	380 €/mes
TARIFA 05. 9:00 – 17:00 (comedor incluido)	390 €/mes

Tabla 4-4: Tarifas Generales

No obstante, y para adaptarnos a las diferentes situaciones laborales y/o familiares de nuestros clientes, ofreceremos la posibilidad de ampliar el horario al comienzo y fin de la jornada.

Concepto	Importe
TARIFA 06. 7:30 – 9:00	30 €/Mes
TARIFA 07. 17:00 – 18:00	20 €/Mes
TARIFA 08. 18:00 – 19:00	20 €/Mes
TARIFA 09. Servicio de monitorización	20 €/Mes

Tabla 4-5: Horario Ampliado

Anualmente se cobrarán los siguientes servicios:

Concepto	Importe
TARIFA 10. Matrícula	100€/Año
TARIFA 11. Material Escolar	50€/Año
TARIFA 12. Uniforme de invierno	30 €
TARIFA 13. Uniforme de verano	20 €
TARIFA 14. Mochila	20 €
TARIFA 15. Servicio de Pediatría	150€/Año

Tabla 4-6: Otros Servicios

Tal y como se puede comprobar si se observan las tarifas de muestra de otras guarderías detalladas en ANEXO E las tarifas de nuestro centro son competitivas.

4.3 PLAN DE VENTAS Y COMUNICACIÓN

Es imprescindible que antes del lanzamiento de nuestro primer centro **LITTLESHAKESPEARE** realicemos una promoción adecuada para darlo a conocer y, de esa forma, asegurar el número de niños suficiente que garantice el inicio de la actividad. Para llegar a un público objetivo suficiente tomaremos las siguientes medidas:

- ♦ **Realización de una página web:** Será nuestra carta de presentación tanto para nuestros clientes actuales como futuros. El sitio contendrá una descripción del

centro, el proyecto educativo, descripción y fotos de nuestras instalaciones, así como un tablón de anuncios y una sección de contacto con el centro.

- ◆ **Comunidad en Facebook:** Aprovecharemos la potencia que ofrecen las redes sociales para darnos a conocer rápidamente entre nuestros posibles clientes. Será un medio de apoyo fundamental a nuestro sitio web donde publicaremos ofertas, promociones, actividades y eventos.
- ◆ **Elaboración de un folleto del centro:** podremos, bien repartirlos en los comercios de la zona, como buzonearlo por los vecindarios colindantes. Otra posibilidad consistiría en repartirlos en los centros de salud (unidades pediátricas) y maternidades de los hospitales que den servicio a la zona.
- ◆ **Acuerdos con comercios locales:** Poder dejar nuestra publicidad en los comercios de la zona puede ayudar a dar a conocer la escuela, además de permitirnos conocer posibles proveedores con los que poder llegar a acuerdos.

Sin embargo, en **LITTLESHAKESPEARE** somos conscientes de que la mejor promoción es un buen servicio y la obtención de resultados. La tranquilidad y satisfacción de los padres se convertirá en nuestra mejor publicidad.

Así como dar a conocer el centro es importante, también lo es ofrecer incentivos en forma de descuentos. El criterio para ofrecer los descuentos y promociones puede ser:

- ◆ **Promoción de apertura:** Ofreceremos un descuento en la matrícula del 50% durante los primeros meses tras la apertura.
- ◆ **Cambio de matrícula:** No cobramos matrícula si el niño cambia de otra escuela a la nuestra. Además si el niño disfruta de beca de escolarización nosotros nos encargamos de los trámites necesarios para trasladar esa beca junto con la matrícula.
- ◆ **Descuento 50% en complemento formativo durante 6 primeros meses.**
- ◆ **Descuento por hermanos:** Daremos un 10% de descuento en la matrícula del segundo.

5 EQUIPO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

5.1 ORGANIZACIÓN PREVISTA

El centro de educación infantil **LITTLES**SHAKESPEARE requerirá, tal como recomienda la administración, de una organización funcional donde cada puesto está definido por la función que realiza dentro de la empresa. Hemos identificado las siguientes funciones:

- ♦ **Función de dirección:** desempeñada por una persona que se encargará de velar por el correcto funcionamiento de la escuela. Dado el tamaño reducido de esta organización, incorporará también las funciones propias de gestión y trato directo con el cliente.
- ♦ **Función de coordinación:** ofrecerá apoyo pedagógico a los demás educadores, llevará un control de la evolución de los pequeños y se encargará de decidir cuándo un niño está preparado para dar el paso de un grupo a otro. Esta función debe ser desempeñada por una persona con la siguiente titulación: *Maestro Especialista en Educación Infantil*.
- ♦ **Función de educación:** el centro contará con 6 aulas donde los niños desempeñaran su actividad diaria. Deberá existir un educador por clase que recibirá el apoyo necesario por parte de la función de coordinación.
- ♦ **Funciones de apoyo:** las escuelas infantiles requieren de al menos dos funciones de apoyo a su actividad. Se trata de la *cocina* y la *limpieza* del centro.
 - **Cocina:** hemos optado por incorporar la función de cocina a nuestra escuela. La elaboración de los menús semanales se realizará conjuntamente entre ésta y la coordinación teniendo en cuenta necesidades dependiendo de la edad, desarrollo dentario, recomendaciones nutricionales y necesidades específicas (alergias, diabetes, dietas específicas...).
 - **Limpieza:** para la limpieza del centro necesitaremos contratar un servicio de limpieza diario que se encargue de mantener las condiciones de higiene adecuadas.

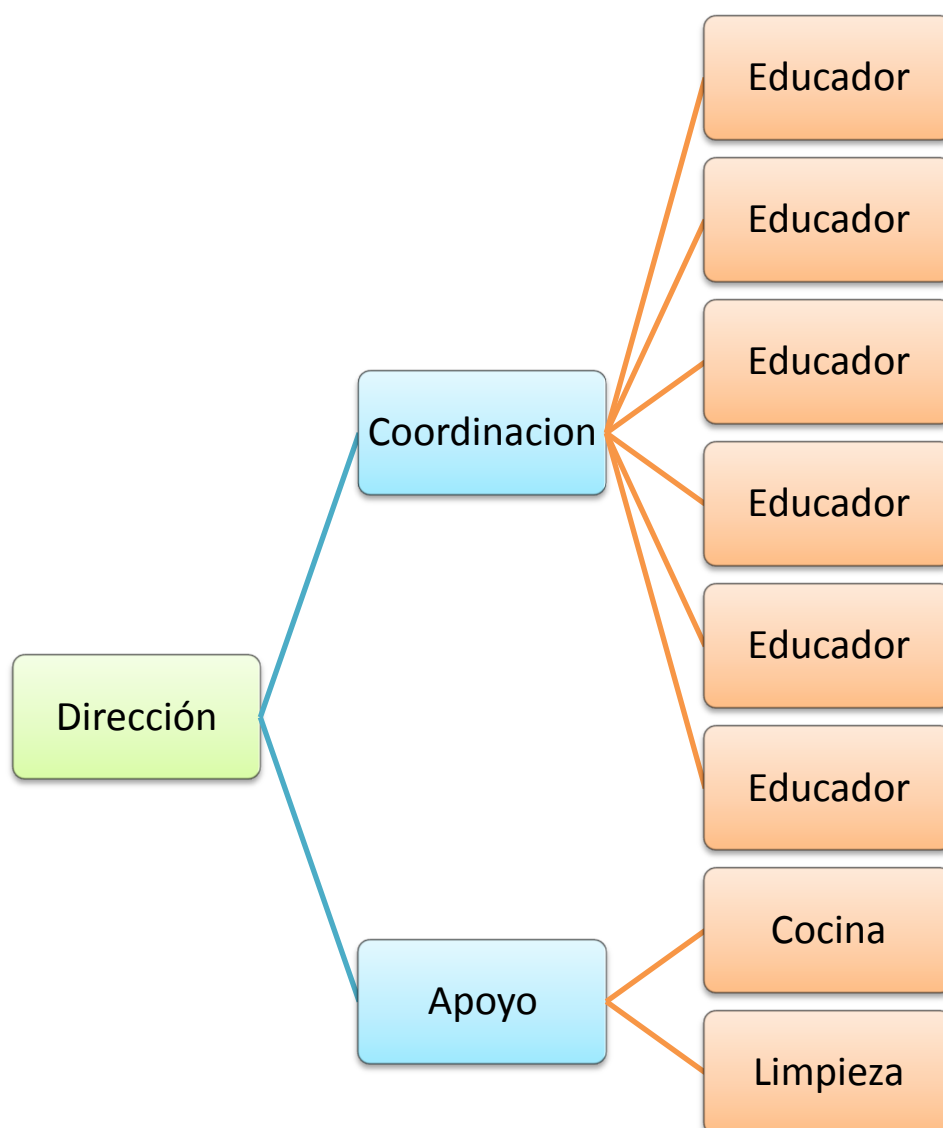


Figura 5-1: Estructura Organizativa

5.2 EQUIPO DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

La función de dirección y coordinación será llevada a cabo por dos personas que formarán la sociedad.

- ◆ Director: Raúl Pérez Clavero
- ◆ Coordinadora: Ainhoa Saiz Zafra

Serán los socios encargados de fundar la empresa, encontrar la financiación necesaria y los responsables de la sociedad creada. Jugarán además el papel descrito en la gestión de la guardería como unos empleados más cuya dedicación será a tiempo completo, sin posibilidad de compaginar con ninguna otra actividad profesional

5.3 EQUIPO EDUCATIVO

El equipo educativo de **LITTLESHAKESPEARE** estará formado por profesionales cualificados en el área de la educación infantil. Buscaremos personas que cumplan los requisitos técnicos exigidos por la administración educativa, pero también que tengan habilitación bilingüe que les permita hablar a los niños en inglés.

A continuación se incluye un extracto del Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (Ver ANEXO A), en el cual se especifica la preparación necesaria mínima de los educadores de una escuela infantil de primer ciclo.

La atención educativa directa a los niños correrá a cargo de profesionales con las siguientes titulaciones:

- ♦ *Técnicos Superiores en Educación Infantil,*
- ♦ *Técnico Especialista Educador Infantil (módulo de nivel III)*
- ♦ *Técnico Especialista en Jardines de Infancia*
- ♦ *Maestros con la especialidad de Educación Infantil*
- ♦ *Profesor de Educación General Básica con especialidad de educación preescolar*
- ♦ *Maestros de Primera Enseñanza Diplomado o Licenciado con la especialidad de Educación Infantil debidamente reconocida por la Administración Educativa.*

5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

Los salarios de los empleados se han situado ligeramente por encima de convenio acorde a la siguiente Tabla 5-1. Los datos concretos del convenio pueden verse en ANEXO F.

Puesto	Salario Bruto / mes	Salario Bruto/año	Salario bruto/año + Seg.Social
Director	1500 €	18000 €	24300 €
Coordinador	1500 €	18000 €	24300 €
Educador	1000 €	15000 €	16000 €
Cocinero	700 €	8400 €	11340 €

Tabla 5-1: Salarios en LITTLESHAKESPEARE

5.5 POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En **LITTLESHAKESPEARE** pondremos mucho esfuerzo en seleccionar de manera apropiada nuestro personal. La selección de nuestros educadores se hará en función de la demanda que tenga la escuela y de los clientes matriculados.

Fundamentalmente la labor de contratación será de cara a cubrir las vacantes de educador para bebé, 1 y 2 años.

Entre los requisitos que consideramos necesarios para el puesto de educador se encuentran todos los recogidos en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid disponible en ANEXO A. Adicionalmente nosotros consideramos como características deseables las siguientes:

Cualidades que favorecen una relación adecuada con los niños:

- ◆ Profesional con habilitación bilingüe. Imprescindible en **LITTLESHAKESPEARE**.
- ◆ Estabilidad emocional
- ◆ Seguridad en sí mismo, firmeza, autoestima
- ◆ Paciencia: respetuosos con las necesidades de los niños
- ◆ Alegres, capaces de disfrutar con pequeñas cosas
- ◆ Consistentes en los límites a las actuaciones de los pequeños
- ◆ Sensibilidad espontaneidad
- ◆ Expresivos, capacidad de comunicación verbal y no verbal
- ◆ Observadores
- ◆ Capacidad para conocer a cada niño individualmente

Cualidades que favorecen la relación con los padres:

- ◆ Sentido y límite de la responsabilidad
- ◆ Empatía o capacidad de entender el punto de vista de los padres
- ◆ Respeto a la intimidad personal y familiar
- ◆ Capacidad de escucha

Cualidades que favorecen la relación con otros educadores y otros profesionales:

- ◆ Capacidad para aceptar y formular críticas
- ◆ Disposición para el trabajo en equipo
- ◆ Solidaridad
- ◆ Capacidad para entender el punto de vista de los otros
- ◆ Voluntad y autodisciplina para cumplir y colaborar en las tareas encomendadas

Cualidades, valores e intereses relacionados con la educación infantil:

- ◆ Apertura hacia situaciones e ideas nuevas, estar dispuesto a seguir aprendiendo
- ◆ Interés por la infancia
- ◆ Tolerancia ante el estatus que ocupa socialmente su profesión y la educación infantil
- ◆ Aceptar que no hay una respuesta única
- ◆ Creatividad para entender los problemas y buscar posibles soluciones
- ◆ Valorar los progresos de la educación infantil
- ◆ Deseable con experiencia

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 UBICACIÓN

El lugar elegido para la apertura del primer centro de educación infantil bilingüe **LITTLESHAKESPEARE** será un municipio de la Comunidad Autónoma de Madrid, preferiblemente en la zona del Corredor del Henares. Esto incluye los siguientes municipios:

- ◆ San Fernando de Henares
- ◆ Coslada
- ◆ Torrejón de Ardoz
- ◆ Paracuellos del Jarama
- ◆ Alcalá de Henares
- ◆ Velilla de San Antonio
- ◆ Mejorada del Campo
- ◆ Rivas Vaciamadrid

Los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y que podemos observar en la Tabla 4-1 sitúan al municipio de Coslada como preferente tanto en términos de habitantes por km² como por habitantes por centro de educación infantil de primer ciclo.

Será necesario encontrar un local que satisfaga las necesidades de la escuela en cuanto a espacio y buena localización, entendiendo en este último caso, cercanía a núcleos de población o lugares de trabajo. Además, tendremos en cuenta la cercanía de otros centros de educación de este tipo así como la densidad de población y la antigüedad del barrio.

6.2 INSTALACIONES

Los centros de educación infantil públicos o privados de la Comunidad de Madrid deben cumplir con los siguientes ratios máximos de alumnos en función de las edades de los niños:

Unidad	Mínimo	Máximo
Unidad de Bebés	1	8
Unidad de 1-2 años	1	15
Unidad de 2-3 años	1	20

Tabla 6-1: Ratios Máximos de Alumnos.

En línea con los requisitos marcados por la normativa dentro de la Comunidad Autónoma de Madrid nuestro diseño de la escuela será de la siguiente manera, respetando los ratios de alumnos. El mínimo lo hemos situado en la mitad más uno del

máximo, para intentar siempre tener un ratio de alumnos que permita la supervivencia del centro.

Unidad	Mínimo	Máximo
Aula 0-1	5	8
Aula 1-1,5	8	15
Aula 1-2	8	15
Aula 2-2,5	11	20
Aula 2-3	11	20
Aula 2,5-3	11	20
	Total:	98

Tabla 6-2: Capacidad de LITTLESHAKESPEARE

La escuela tal y como ha sido concebida y atendiendo a las necesidades mínimas de espacio marcadas por la Comunidad de Madrid, necesitará de los siguientes espacios habilitados:

Sala	Nombre	Espacio
Dirección/Secretaría	Benevolio	20 m ²
Usos Múltiples	Lounge	30 m ²
Baño de Personal	Loo	10 m ²
Cocina/Despensa	Kitchen	20 m ²
Aula 0-1	Nurse	30 m ²
Aula 1-1,5	Hamlet	30 m ²
Aula 1-2	Macbeth	30 m ²
Aula 2-2,5	Ophelia	30 m ²

Sala	Nombre	Espacio
Aula 2-3	Romeo	30 m ²
Aula 2,5-3	Juliet	30 m ²
	Total:	260,00 m2

Tabla 6-3: División de LITTLESHAKESPEARE

En total la escuela debería estar en un local de unos 260m² y será necesario adecuar las instalaciones para hacer de ellas un lugar apto y seguro para los más pequeños.

6.3 PROVEEDORES

Los servicios de comedor y de desayuno que ofrecerá la guardería, así como el desarrollo normal de la actividad docente del centro, requerirán disponer de distintos tipos de proveedores para satisfacer las necesidades de la escuela. Fundamentalmente serán necesarios tres tipos de proveedores y su elección se realiza de manera diferente en función de los productos. Debemos tener en cuenta: la calidad en cuanto a alimentación, y la funcionalidad y requisitos legales en cuanto a material didáctico y equipamientos. El director de la escuela será el encargado de tratar todos los asuntos relacionados con los proveedores.

- ♦ **Proveedores de alimentación:** en la mayoría de los casos se tratará de mercados locales, especialmente si se refiere a productos frescos.
- ♦ **Proveedores de equipamiento:** existen proveedores especializados en equipamiento para escuelas infantiles. Se han seleccionado 3, cuyo nombre real se omite en este documento, pero que nos ha permitido la elaboración de sendos presupuestos de mobiliario a modo de guía en cuanto al desembolso que representará.
- ♦ **Proveedores de material didáctico:** El material didáctico se puede obtener de multitud de superficies. No obstante, los proveedores de equipamiento seleccionados también ofrecen material didáctico.

6.4 MOBILIARIO

Una de las inversiones más importantes que será necesario acometer al inicio es la referente al mobiliario de la escuela. Todos los elementos del mobiliario deben ser cuidadosamente elegidos para crear un ambiente acogedor, seguro y funcional. No conviene recargar demasiado las aulas y es recomendable reservar espacios que permitan a los niños aportar y su propia decoración.

El dinamismo del proceso educativo diario en el que nos vamos a embarcar junto con los niños hace que este capítulo esté en todo momento abierto a la mejora y sea susceptible a continuas adaptaciones motivadas tanto por la diversidad del alumnado como por las necesidades detectadas por los educadores. En definitiva, el mobiliario es

un instrumento que debe servir como medio para un fin mayor: la implantación satisfactoria y plena de nuestro proyecto educativo.

Sin embargo, la importancia que representa esta inversión sobre la inversión inicial nos obliga a incluir una estimación, lo más realista posible, de la cantidad de mobiliario necesario. Para ello se han tomado como muestra 3 proveedores cuyos productos se encajarían con el objetivo de **LITTLESHAKESPEARE**. En la sección ANEXO B podemos ver el detalle de lo presupuestado en base al catálogo disponible en las diferentes webs de cada proveedor.

6.5 SERVICIOS SUBCONTRATADOS

Se subcontratarán las siguientes actividades de manera permanente cuyo coste será sufragado por la escuela. La estimación de costes asociados a los servicios puede verse en el cuadro de mando disponible en la Tabla 8-2:

- ◆ Servicio de limpieza diaria del centro.
- ◆ Suministro de luz.
- ◆ Suministro de agua.
- ◆ Telefonía/Internet.
- ◆ Página web, infraestructura tecnológica.

7 PLAN DE EXPANSIÓN, CONTINGENCIA Y SALIDA

7.1 POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN

Tras haber observado el mercado de los centros de educación privada en España se puede llegar a la conclusión de que una escuela de educación como **LITTLESHAKESPEARE** podría crecer de dos maneras diferentes, no excluyentes.

- ♦ **Crecimiento horizontal:** Consistiría en la apertura de más centros tras un hipotético éxito en el primero. Una posibilidad bajo este supuesto es tender a un modelo de franquicias en el cual sea posible replicar el éxito inicial del primer centro y unificar los procesos relacionados con el negocio.
- ♦ **Crecimiento vertical:** Algunos centros ofrecen la integración de los dos ciclos de educación infantil e incluso de la educación primaria y secundaria. Un crecimiento de este tipo requeriría la exploración de nuevas áreas del negocio dentro de la educación y una inversión mucho mayor puesto que sería necesario encontrar un local adecuado a las nuevas necesidades. Habría dos opciones a este respecto: el alquiler de un edificio o centro adecuado, o la construcción del centro a medida.

LITTLESHAKESPEARE nace con la misión de ser el primer contacto de un niño con la lengua inglesa. Alineándonos con nuestra misión y visión, el modelo de crecimiento que creemos que **LITTLESHAKESPEARE** debería seguir es una **expansión horizontal** por los siguientes motivos

- ♦ El sector de la educación privada en el tramo de 0 a 3 años tiene más aceptación que en otros tramos.
- ♦ Si el primer centro que **LITTLESHAKESPEARE** abra tiene buena acogida, abrir nuevos centros podría ser más sencillo puesto que bastaría con replicar el caso de éxito.
- ♦ Una única escuela nos permitirá ofrecer el servicio a un número limitado de alumnos (aproximadamente 100). La expansión horizontal permitiría ampliar el número de niños que puedan beneficiarse del proyecto educativo de **LITTLESHAKESPEARE**.

7.2 OBJETIVOS A 3 AÑOS

Consideramos los 3 primeros años críticos para la supervivencia y sostenibilidad de la escuela. Los objetivos principales tras este periodo no son solamente económicos y financieros aunque este aspecto es clave para la consecución de los demás objetivos.

OBJETIVO 01. Implantación completa de nuestro proyecto educativo. Tras 3 años tenemos asegurados alumnos en todos los niveles por lo que la culminación de la implantación del proyecto educativo sólo estará garantizada tras este primer periodo.

OBJETIVO 02. Satisfacción de los padres que han confiado en nosotros tras transcurrir la primera promoción.

OBJETIVO 03. Satisfacción de nuestros trabajadores con sus funciones dentro de la empresa, el ambiente laboral y las relaciones con la dirección.

OBJETIVO 04. Posicionarnos en las cifras de ocupación media del sector. Estas cifras deben coincidir con las mostradas en la Figura 3-5

OBJETIVO 05. Reducir la deuda contraída en la inversión inicial en un 20%.

7.3 OBJETIVOS A 5 AÑOS

Tras la consecución de los objetivos a 3 años y haber alcanzado tanto una estabilidad comercial que garantice la supervivencia como la consolidación de nuestros estándares de calidad, es momento de comenzar a hacer el negocio rentable. Para ello nos marcamos los siguientes objetivos.

OBJETIVO 06. Mantenimiento de la satisfacción de clientes y trabajadores.

OBJETIVO 07. Consolidar nuestra base de clientes, manteniéndonos como mínimo en la media del sector (Ver Figura 3-5)

OBJETIVO 08. Ocupación media del 60% siendo la media de los 3 últimos años del 80%.

OBJETIVO 09. Reducir la deuda contraída en la inversión inicial en un 40%

OBJETIVO 10. Que el balance de pérdidas y ganancias tras los 5 primeros años sea positivo, lo que nos permita hacer frente al futuro con garantías de cara a la devolución de la deuda.

7.4 OBJETIVO A 10 AÑOS

Un único objetivo nos marcamos a 10 años. Siendo conscientes de la lejanía de dicho plazo, consideramos importante marcarnos este objetivo, revisable al alza o baja, en la medida en la que los otros objetivos se hayan cumplido. Como hemos aseverado en numerosas ocasiones, el principal eje en torno al cual gira todo nuestro proyecto es eliminar la barrera del idioma inglés “atacando” el momento más crítico en la educación de un niño. La culminación a nuestras aspiraciones de crecimiento y cumplimiento de nuestra visión y misión se dará en la medida en la que podamos decir que se ha cumplido nuestro último y más lejano objetivo:

OBJETIVO 11. Apertura de **LITTLESHAKESPEARE II**.

7.5 CONTINGENCIAS

Para la catalogación de riesgos hemos dividido los mismos en 6 categorías:

- ◆ Riesgos Regulatorios.
- ◆ Riesgos Relacionados con los RR.HH.
- ◆ Riesgos Relacionados con el Negocio.
- ◆ Riesgos Operacionales.
- ◆ Riesgos de Financieros y de Tesorería.
- ◆ Otros Riesgos.

Según su índole hemos identificado como más importantes los siguientes riesgos, a los cuales les hemos asignado una probabilidad de ocurrencia y un grado de impacto; el baremo contiene los posibles valores MUY BAJO, BAJO, MEDIO, ALTO, y MUY ALTO.

7.5.1 RIESGOS REGULATORIOS

RIESGO 1. Cambios en los requerimientos de personal	
PROBABILIDAD	MUY BAJA
IMPACTO	ALTO
RESPUESTA	<p>Podría llegar a requerirse hasta una reestructuración de la plantilla.</p> <p>No obstante este riesgo se puede manifestar por dos vertientes que requerirán respuestas específicas:</p> <p>RESPUESTA 01. Más personal requerido: Necesidad de contratación adicional. Tendrá impacto en servicios y tarifas.</p> <p>RESPUESTA 02. Personal con cualificación adicional: la solución preferida sería proveer a los trabajadores de la formación requerida.</p>

Tabla 7-1: Riesgo Regulatorio

RIESGO 2. Cambios en los requerimientos de equipamiento	
PROBABILIDAD	BAJA/MEDIA
IMPACTO	MEDIO

RIESGO 2. Cambios en los requerimientos de equipamiento	
RESPUESTA	<p>RESPUESTA 03. Disponer de un abanico de proveedores de equipamiento que nos permita encontrar precios competitivos.</p> <p>RESPUESTA 04. Mantener un flujo de caja positivo que nos permita hacer frente a este gasto extra.</p> <p>RESPUESTA 05. Acuerdos con entidades bancarias para disponer de líneas de crédito en caso necesario.</p> <p>RESPUESTA 06. Búsqueda de subvenciones de la CAM para acometer las reformas requeridas.</p>

Tabla 7-2: Riesgo Regulatorio

RIESGO 3. Descenso de los ratios de alumnos	
PROBABILIDAD	BAJA
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	<p>Ahora mismo la tendencia es a aumentar el ratio de alumnos por clase. No obstante al tratarse de menores de 3 años que requieren más supervisión que en otras edades lo más probable es que se mantenga. De producirse, poco podemos hacer por mitigar el impacto:</p> <p>RESPUESTA 07. Aumento de los precios.</p> <p>RESPUESTA 08. Posibilidad de ampliación del número de unidades.</p>

Tabla 7-3: Riesgo Regulatorio

RIESGO 4. Cobertura universal del tramo 0-3 años	
PROBABILIDAD	MUY BAJA
IMPACTO	MEDIO

RIESGO 4.	Cobertura universal del tramo 0-3 años
RESPUESTA	<p>Es escenario no se contempla. En julio de 2012 el Ministerio de Educación debido a los recortes canceló el programa Educa3 impulsado por el Ministro Ángel Gabilondo del anterior gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero.</p> <p>La tendencia en este tramo de educación es mantenerse y, con alta probabilidad, aumentar el peso del sector privado.</p>

Tabla 7-4: Riesgo Regulatorio

RIESGO 5. social.	Aumento de impuestos o cuotas de la seguridad
PROBABILIDAD	ALTO
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	Una medida de este calibre tendría impacto en la cuenta de resultados y con toda probabilidad también acabaría por afectar las tarifas.

Tabla 7-5: Riesgo Regulatorio

7.5.2 RIESGOS RELACIONADOS CON LOS RR.HH

RIESGO 6.	Huelgas de personal
PROBABILIDAD	BAJA
IMPACTO	ALTO
RESPUESTA	<p>Es muy complicado de prever, no la existencia de la huelga, pero sí el seguimiento de la misma. Las posibilidades son:</p> <p>RESPUESTA 09. Cerrar el establecimiento,</p> <p>RESPUESTA 10. Establecer un servicio mínimo.</p> <p>RESPUESTA 11. Reembolso de las cuotas a los padres afectados.</p>

Tabla 7-6: Riesgo de RRHH

RIESGO 7.	Bajas de paternidad/maternidad.
PROBABILIDAD	BAJA
IMPACTO	BAJO
RESPUESTA	<p>RESPUESTA 12. En situaciones normales esta contingencia será conocida con suficiente antelación como para efectuar las contrataciones temporales que sean requeridas.</p>

Tabla 7-7: Riesgo de RRHH

RIESGO 8.	Bajas de enfermedad
PROBABILIDAD	BAJA
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	<p>Difícil de prever. Se puede mitigar.</p> <p>RESPUESTA 13. Realizar entrevistas periódicamente: sondeo constante del mercado.</p> <p>RESPUESTA 14. Recurrir a la bolsa de trabajo de la CAM.</p> <p>RESPUESTA 15. Contratando a más personas y reduciéndoles la jornada.</p>

Tabla 7-8: Riesgo de RRHH

RIESGO 9.	Bajas laborales
PROBABILIDAD	BAJA
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	<p>Hay cierto previsibilidad</p> <p>RESPUESTA 16. Realizar entrevistas periódicamente: Sondeo constante del mercado.</p> <p>RESPUESTA 17. Recurrir a la bolsa de trabajo de la CAM.</p> <p>RESPUESTA 18. Contratando a más personas y flexibilizando la jornada.</p>

Tabla 7-9: Riesgo de RRHH

7.5.3 RIESGOS RELACIONADOS CON EL NEGOCIO

RIESGO 10. Ventas por debajo de lo previsto	
PROBABILIDAD	ALTO
IMPACTO	ALTO
RESPUESTA	<p>Esto es muy probable que se dé, sobretudo en los inicios del negocio. Hay que ser conscientes de que esto va a ocurrir, y actuar en consecuencia:</p> <p>RESPUESTA 19. Controlar el gasto. No dilapidar la financiación.</p> <p>RESPUESTA 20. Concentrarse en la promoción y venta, facilitando todo lo posible la captación de clientes.</p> <p>RESPUESTA 21. Manejar en la medida de lo posible un fondo de maniobra acorde al plan de tesorería.</p>

Tabla 7-10: Riesgo de Negocio

RIESGO 11. Competidores mejor posicionados: Recién entrados en el negocio, los competidores parten de una situación de ventaja.	
PROBABILIDAD	ALTO
IMPACTO	ALTO
RESPUESTA	Este riesgo está muy relacionado con RIESGO 10

Tabla 7-11: Riesgo de Negocio

7.5.4 RIESGOS OPERACIONALES

RIESGO 12. Incapacidad de los proveedores de servir a tiempo.	
PROBABILIDAD	BAJO
IMPACTO	BAJO/MEDIO

RIESGO 12.	Incapacidad de los proveedores de servir a tiempo.
RESPUESTA	<p>Se puede mitigar:</p> <p>RESPUESTA 22. Tener una cartera de varios proveedores.</p> <p>RESPUESTA 23. Negociar al inicio las condiciones y plazos de servicio.</p>

Tabla 7-12: Riesgo Operacional

RIESGO 13.	Descenso de los plazos de cobro.
PROBABILIDAD	BAJO
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	<p>Se puede mitigar:</p> <p>RESPUESTA 24. Teniendo una cartera de varios proveedores.</p> <p>RESPUESTA 25. Negociando al inicio las condiciones y plazos de servicio.</p>

Tabla 7-13: Riesgo Operacional

7.5.5 RIESGOS DE FINANCIEROS Y DE TESORERÍA

RIESGO 14.	Retrasos o impago por parte de los clientes.
PROBABILIDAD	MEDIO
IMPACTO	BAJO

RIESGO 14.	Retrasos o impago por parte de los clientes.
RESPUESTA	<p>En la situación de crisis actual es posible que se den casos pero improbable que ocurra de manera masiva. No obstante, entre las medidas de reducción del riesgo:</p> <p>RESPUESTA 26. Seguros de impago.</p> <p>RESPUESTA 27. Domiciliaciones de los pagos.</p> <p>RESPUESTA 28. Descuentos pronto-pago para clientes con más de N meses de retraso.</p> <p>RESPUESTA 29. Negociación con entidades bancarias para el aumento puntual de la financiación. Líneas de crédito.</p>

Tabla 7-14: Riesgo Económicos

RIESGO 15.	Aumento del coste de financiación
PROBABILIDAD	BAJO/MEDIO
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	<p>Vivimos una situación de tipos de interés a la baja. Sin embargo esta situación quiere decir que la dirección que tomarán es al alza.</p> <p>RESPUESTA 30. Renegociación deuda con entidades bancarias.</p> <p>RESPUESTA 31. No depender ni estar atado a una única entidad bancaria.</p>

Tabla 7-15: Riesgo Económicos

RIESGO 16.	Aumento de los convenios salariales
PROBABILIDAD	BAJO
IMPACTO	MEDIO

RIESGO 16.	Aumento de los convenios salariales
RESPUESTA	<p>La situación de contracción de la economía sitúa este riesgo como muy poco probable.</p> <p>RESPUESTA 32. Salarios al inicio por encima de convenio, lo que nos permite absorber las subidas.</p> <p>RESPUESTA 33. Subida de tarifas.</p> <p>RESPUESTA 34. Aumento de ventas en servicios añadidos.</p>

Tabla 7-16: Riesgo Económicos

RIESGO 17.	Incapacidad de hacer frente a gastos corrientes: nominas, facturas, pago a proveedores...
PROBABILIDAD	MEDIO
IMPACTO	ALTO
RESPUESTA	<p>RESPUESTA 35. Renegociación deuda con entidades bancarias.</p> <p>RESPUESTA 36. No depender ni estar atado a una única entidad bancaria.</p> <p>RESPUESTA 37. Disponer siempre de un fondo de maniobra para evitar estrangulamiento.</p> <p>RESPUESTA 38. Poner énfasis en que los cobros se hagan a tiempo.</p> <p>RESPUESTA 39. Potenciar la matriculación de clientes.</p>

Tabla 7-17: Riesgo Económicos

7.5.6 OTROS RIESGOS

RIESGO 18.	Incendios en el local del centro.
PROBABILIDAD	MUY BAJO
IMPACTO	MUY ALTO

RESPUESTA	<p>RESPUESTA 40. Contratación de un seguro.</p> <p>RESPUESTA 41. Equipamiento contra incendios.</p> <p>RESPUESTA 42. Revisión periódica de aquellos elementos con peligro de producir fuego: gas, electricidad.</p>
-----------	---

Tabla 7-18: Otros Riesgos

RIESGO 19.	Catástrofes naturales.
PROBABILIDAD	MUY BAJO
IMPACTO	MUY ALTO
RESPUESTA	La zona en la que se encontrará el local tiene muy bajo riesgo de catástrofes naturales.

Tabla 7-19: Otros Riesgos

RIESGO 20.	Vandalismo.
PROBABILIDAD	MUY BAJA
IMPACTO	MEDIO
RESPUESTA	RESPUESTA 43. Contratación de un seguro.

Tabla 7-20: Otros Riesgos

8 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 INVERSIÓN INICIAL

La puesta en marcha de un negocio como una guardería requiere una importante inversión de dinero que depende fundamentalmente del local en donde se vaya a desarrollar la actividad.

En lo que respecta a este plan de negocio, no hemos considerado como apropiado, al menos en un primer momento, acometer la compra de un inmueble sino que, en su lugar, optaremos por la búsqueda de un local en régimen de alquiler y asumiremos los costes de acondicionamiento necesarios. No obstante, puede ser interesante buscar locales que tengan posibilidad de compra, aunque no será el criterio más valorado a la hora de elegir uno.

Se estima que los costes iniciales de puesta en marcha del centro incluirían los siguientes conceptos. Los presupuestos de obras en el local son meramente orientativos en base a las estimaciones obtenidas por diversas empresas de reformas consultadas. Los costes de mobiliario se han situado de manera conservadora en el valor del presupuesto más elevado de los obtenidos. (Ver ANEXO B):

Concepto	Coste
Fianza	4,500.00 €
Obras Local	50,000.00 €
Mobiliario	20,000.00 €
Equipamiento Informatico	2,000.00 €
Página Web	1,000.00 €
Gasto de Constitución y Establecimiento	3,000.00 €
Total	80,500.00 €

Tabla 8-1: Costes de Establecimiento

8.2 CUADRO DE MANDOS DE INGRESOS Y GASTOS

Hemos elaborado el siguiente cuadro de mandos que nos permita realizar hipótesis posteriores sobre las finanzas de **LITTLESHAKESPEARE**. Además, gracias a este cuadro de mandos y como se puede ver al final del mismo, obtenemos el punto muerto de la empresa, es decir, el número mínimo de alumnos que debemos tener en la escuela para cubrir gastos. La elaboración ha requerido realizar los siguientes supuestos:

El precio medio de venta se calcula con la suma de las tarifas: TARIFA 03, TARIFA 10, TARIFA 11, TARIFA 12, TARIFA 13.

Solo existe un coste variable: el servicio de comedor. La inversión inicial es cubierta por un crédito en su TOTALIDAD con vencimiento a 10 años y con un tipo de interés de 10%. Además se ha incrementado la cantidad requerida en un 20% lo que nos da una cuota de amortización de 1321,51€.

CUADRO DE MANDO LITTLESHAKESPEARE		
	Mes	Año
Salario Anual Director	1,500.00 €	18,000.00 €
Salario Anual Coordinador	1,500.00 €	18,000.00 €
Educador	1,000.00 €	12,000.00 €
Cocinero	500.00 €	6,000.00 €
Número de Educadores	6	
Precios de Venta		
Matrículas		- €
Material Escolar		50.00 €
Uniforme Invierno		30.00 €
Uniforme Verano		20.00 €
Seguro/Pediatra	13.64 €	150.00 €
Monitorización	20.00 €	220.00 €
Cuota media	370.00 €	4,070.00 €
Precio Venta	378.33 €	4,540.00 €
Costes Fijos		
Arrendamiento (€/mes)	1,500.00 €	18,000.00 €
Salario Educadores	6,000.00 €	72,000.00 €
Salario Director	1,500.00 €	18,000.00 €
Salario Coordinador	1,500.00 €	18,000.00 €
Cocinero	500.00 €	6,000.00 €
Gastos SS	3,325.00 €	39,900.00 €
Servicio de Limpieza	200.00 €	2,400.00 €
Gestoria	100.00 €	1,200.00 €
Internet	50.00 €	600.00 €
Luz	200.00 €	2,400.00 €
Coste Amortización	1,350.00 €	16,200.00 €
Total Costes Fijos		194,700.00 €
Costes Variables		
Coste Comedor(alumno y día)	44.00 €	528.00 €
Coste Pediatría		75.00 €
Coste Monitorización		44.00 €
Punto Muerto		44

Tabla 8-2: Cuadro de Mandos de Ingresos y Gastos

8.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS A 5 AÑOS

PROYECCIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Alumnos Matriculados						
Matriculas	30	50	60	70	70	
Servicio de Pediatría	10	17	20	23	23	
Servicio de Monitorización	10	17	20	23	23	
INGRESOS (VENTAS)						
Matriculas	122,100 €	203,500 €	244,200 €	284,900 €	284,900 €	1,139,600 €
Servicio de Pediatría	1,500 €	2,500 €	3,000 €	3,500 €	3,500 €	14,000 €
Servicio de Monitorización	2,200 €	3,667 €	4,400 €	5,133 €	5,133 €	20,533 €
VENTAS TOTALES	125,800 €	209,667 €	251,600 €	293,533 €	293,533 €	1,174,133 €
Ganancias brutas	125,800 €	209,667 €	251,600 €	293,533 €	293,533 €	1,174,133 €
GASTOS						
G. Fijos	194,700 €	194,700 €	194,700 €	194,700 €	194,700 €	973,500 €
G. Variables Matriculas	15,840 €	26,400 €	31,680 €	36,960 €	36,960 €	147,840 €
G. Variables S. Pediatría	750 €	1,250 €	1,500 €	1,750 €	1,750 €	7,000 €
G. Variables S. Monitorización	440 €	733 €	880 €	1,027 €	1,027 €	4,107 €
GASTOS TOTALES	211,730 €	223,083 €	228,760 €	234,437 €	234,437 €	1,132,447 €
Ganancias netas	- 85,930 €	- 13,417 €	22,840 €	59,097 €	59,097 €	41,687 €

Tabla 8-3: Proyección de Pérdidas y Ganancias

8.4 PREVISIONES DE INGRESOS/GASTOS

Para las previsiones de ingresos y gastos hemos tenido en cuenta el cuadro de mandos Tabla 8-2 y la proyección base obtenida en la Tabla 8-3 producto de una previsión que consideramos razonablemente probable.

No obstante partiendo de la proyección de la Tabla 8-3 hemos tenido en cuenta 2 nuevos escenarios: uno pesimista y otro optimista.

Tanto la proyección base, como los escenarios pesimista y optimista son conservadores con respecto a un factor importante: el personal requerido. En situaciones reales, y ante una baja ocupación no serían requeridos los 6 educadores, sin embargo, siempre se ha tenido en cuenta que en plantilla estarían los 6, lo que en situaciones de bajas ventas mejoraría los números obtenidos.

8.4.1 ESCENARIO PESIMISTA

El siguiente escenario considera una previsión de ventas un 30% por debajo de la obtenida en Tabla 8-3:

PROYECCIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Alumnos Matriculados						
Matriculas	21	35	42	49	49	
Servicio de Pediatría	7	12	14	16	16	
Servicio de Monitorización	7	12	14	16	16	
INGRESOS (VENTAS)						
Matriculas	85,470 €	142,450 €	170,940 €	199,430 €	199,430 €	797,720 €
Servicio de Pediatría	1,050 €	1,750 €	2,100 €	2,450 €	2,450 €	9,800 €
Servicio de Monitorización	1,540 €	2,567 €	3,080 €	3,593 €	3,593 €	14,373 €
VENTAS TOTALES	88,060 €	146,767 €	176,120 €	205,473 €	205,473 €	821,893 €
Ganancias brutas	88,060 €	146,767 €	176,120 €	205,473 €	205,473 €	821,893 €
GASTOS						
G. Fijos	194,700 €	194,700 €	194,700 €	194,700 €	194,700 €	973,500 €
G. Variables Matriculas	11,088 €	18,480 €	22,176 €	25,872 €	25,872 €	103,488 €
G. Variables S. Pediatría	525 €	875 €	1,050 €	1,225 €	1,225 €	4,900 €
G. Variables S. Monitorización	308 €	513 €	616 €	719 €	719 €	2,875 €
GASTOS TOTALES	206,621 €	214,568 €	218,542 €	222,516 €	222,516 €	1,084,763 €
Ganancias netas	- 118,561 €	- 67,802 €	- 42,422 €	- 17,042 €	- 17,042 €	- 262,869 €

Tabla 8-4: Escenario Pesimista

8.4.2 ESCENARIO OPTIMISTA

Por el contrario la siguiente proyección considera un escenario optimista que supone una previsión de ventas un 30% mayor que en el caso base obtenido en la Tabla 8-3:

PROYECCIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Alumnos Matriculados						
Matrículas	39	65	78	91	91	
Servicio de Pediatría	13	22	26	30	30	
Servicio de Monitorización	13	22	26	30	30	
INGRESOS (VENTAS)						
Matrículas	158,730 €	264,550 €	317,460 €	370,370 €	370,370 €	1,481,480 €
Servicio de Pediatría	1,950 €	3,250 €	3,900 €	4,550 €	4,550 €	18,200 €
Servicio de Monitorización	2,860 €	4,767 €	5,720 €	6,673 €	6,673 €	26,693 €
VENTAS TOTALES	163,540 €	272,567 €	327,080 €	381,593 €	381,593 €	1,526,373 €
Ganancias brutas	163,540 €	272,567 €	327,080 €	381,593 €	381,593 €	1,526,373 €
GASTOS						
G. Fijos	194,700 €	194,700 €	194,700 €	194,700 €	194,700 €	973,500 €
G. Variables Matrículas	20,592 €	34,320 €	41,184 €	48,048 €	48,048 €	192,192 €
G. Variables S. Pediatría	975 €	1,625 €	1,950 €	2,275 €	2,275 €	9,100 €
G. Variables S. Monitorización	572 €	953 €	1,144 €	1,335 €	1,335 €	5,339 €
GASTOS TOTALES	216,839 €	231,598 €	238,978 €	246,358 €	246,358 €	1,180,131 €
Ganancias netas	- 53,299 €	40,968 €	88,102 €	135,236 €	135,236 €	346,243 €

Tabla 8-5: Escenario Optimista

8.4.3 LOS TRES ESCENARIOS

En la siguiente tabla podemos ver los 3 escenarios analizados juntos para que su comparación sea más fácil:

PROYECCIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Worst Case						
Ingresos	88,000 €	146,000 €	176,000 €	205,000 €	205,000 €	820,000 €
Gastos	- 206,000 €	- 214,000 €	- 218,760 €	- 222,000 €	- 222,000 €	(1,082,760) €
BAI	- 118,000 €	- 68,000 €	- 42,760 €	- 17,000 €	- 17,000 €	(262,760) €
Base Case						
Ingresos	125,800 €	209,667 €	251,600 €	293,533 €	293,533 €	1,174,133 €
Gastos	- 211,730 €	- 223,083 €	- 228,760 €	- 234,437 €	- 234,437 €	(1,132,447) €
BAI	- 85,930 €	- 13,416 €	22,840 €	59,096 €	59,096 €	41,686 €
Best Case						
Ingresos	163,000 €	272,000 €	327,000 €	381,000 €	381,000 €	1,524,000 €
Gastos	- 216,000 €	- 231,000 €	- 238,000 €	- 246,000 €	- 246,000 €	(1,177,000) €
BAI	- 53,000 €	41,000 €	89,000 €	135,000 €	135,000 €	347,000 €

Tabla 8-6: Comparación de Escenarios.

9 RESULTADO Y CONCLUSIONES

Como impulsor de **LITTLESHAKESPEARE** y tras haber analizado todos los aspectos relevantes que influirán en el éxito o fracaso del proyecto, considero que la empresa es realizable, pero no estará exento de dificultades.

El **mercado parece tener sitio** para más escuelas de este tipo y más aún si ofrecen, como en nuestro caso, **un valor añadido** que además es valorado por los potenciales clientes: **el bilingüismo**. El futuro no parece muy incierto a este respecto puesto que la tendencia reciente en el ámbito de la educación, especialmente en el tramo de 0 a 3 años, no indica que la administración vaya a incluir en este tramo una mayor oferta educativa.

Por otro lado, es vital que seamos capaces de promocionar y vender nuestra oferta de servicios con rapidez. Es necesario hacerse con **una base de clientes suficiente muy rápidamente** y ser capaces de mantenerla. Sin duda este es el punto más crítico para la supervivencia del centro.

La **organización de la empresa será muy manejable** con los roles claramente definidos y con poco margen a la improvisación. Sin duda, este es uno de los aspectos positivos de que el sector sea un **sector altamente regulado** como lo es el de la educación.

Otro punto que consideramos muy importante es el establecimiento. Necesitaremos encontrar un local con unas características muy específicas y sin duda será un punto que requerirá un gran esfuerzo por nuestra parte. **El local que elijamos, será definitivo y definitorio.**

El apartado financiero nos sirve para ver que la **amplia inversión inicial** necesaria sólo **puede ser rentabilizada** a medio-largo plazo, siempre que cumplamos en dos aspectos: realizar suficientes ventas, es decir, **captar clientes**, y conseguir que estos estén plenamente **satisfechos del servicio ofrecido**.

Finalmente, el proyecto ha demostrado la viabilidad del negocio: asumiendo hipótesis de demanda (ingresos) y costes realistas, **LITTLESHAKESPEARE** sería rentable a partir del tercer año (caso base) y alcanzaría unos ingresos acumulados de 1,13M€ y una ganancias brutas acumuladas de 42.000 €

10 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- [1] El Economista (2012). *Cómo (y dónde) montar una guardería: claves para tener éxito*
- [2] Instituto Nacional de Estadística (n.d). Fenómenos demográficos: <http://www.ine.es>
- [3] Lobel, Terry (2012). Máster en Consultoría y Gestión de Empresas: Módulo de Estrategia – UD Planes de Negocio
- [4] Máster en Consultoría y Gestión de Empresas (2012). Módulos de Estrategia, Marketing, Finanzas y Operaciones.
- [5] Portal de Emprendedores (n.d): <http://www.soyentrepreneur.com>
- [6] Portal del Ciudadano de la Comunidad de Madrid (n.d). Portal de educación: <http://www.madrid.org>
- [7] Seguridad Social, Gobierno de España (n.d). Sede Electrónica: <http://www.seg.social.es>
- [8] Siguán, Miguel (1996). La Europa de las Lenguas.
- [9] Wikipedia (n.d). Language Development: http://en.wikipedia.org/wiki/Language_development.
- [10] Wikipedia (n.d). Language Immersion: http://en.wikipedia.org/wiki/Language_immersion

ANEXO A. EDUCACIÓN INFANTIL EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID: REQUISITOS MÍNIMOS

Consejería de Educación

1055 *DECRETO 18/2008, de 6 de marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten primer ciclo de Educación Infantil en el ámbito de la Comunidad de Madrid.*

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, establece la Educación Infantil como la primera etapa del sistema educativo, distinguiendo dos ciclos, el primero hasta los tres años de edad y el segundo desde los tres a los seis años de edad.

En su artículo 14.7 establece que las administraciones educativas regularán los requisitos que han de cumplir los centros que impartan el primer ciclo de Educación Infantil, relativos a la relación numérica alumnado-profesor, a las instalaciones y al número de puestos escolares.

El artículo 92.1 de la citada Ley Orgánica establece que la atención educativa directa a los niños del primer ciclo de Educación Infantil correrá a cargo de profesionales que posean el título de Maestro con la especialización en Educación Infantil o el título de grado equivalente y, en su caso, de otro personal con la debida titulación para la atención a las niñas y niños de esta edad. En virtud de lo establecido en el referido artículo 14.7 procede que la Comunidad de

Figura A-1: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo

Madrid, en su ámbito territorial, regule las titulaciones que deben poseer dichos profesionales.

El Real Decreto 806/2006, de 30 de junio, por el que se establece el calendario de aplicación de la nueva ordenación del sistema educativo, establecido en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, regula en su artículo 4 que antes de la fecha de implantación del primer ciclo de la Educación Infantil y, en todo caso, antes del 31 de diciembre del año 2007, se establecerán los requisitos que deben cumplir los centros que imparten el primer ciclo de Educación Infantil.

En consecuencia, y en virtud de lo dispuesto en los referidos artículos 14.7 y 92.1 de la Ley Orgánica de Educación, procede que la Comunidad de Madrid, al amparo de lo establecido en el artículo 29 del Estatuto de Autonomía, y en su ámbito territorial, determine los requisitos que deben cumplir los centros educativos que imparten el primer ciclo de Educación Infantil y defina las titulaciones que deben poseer los correspondientes profesionales.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley 1/1983, de 13 de diciembre, de Gobierno y Administración de la Comunidad de Madrid, a propuesta de la Consejera de Educación, tras el preceptivo informe del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Gobierno, en su reunión del día 6 de marzo de 2008,

DISPONE

Capítulo I

Disposiciones de carácter general

Artículo 1

Ámbito de aplicación

1. El presente Decreto es de aplicación a los centros ubicados en la Comunidad de Madrid que imparten primer ciclo de Educación Infantil.
2. Los centros a los que se refiere el presente Decreto deberán reunir los requisitos mínimos que se establecen en el mismo.
3. Los centros ubicados en la Comunidad de Madrid que acogen regularmente a niños menores de tres años y que no imparten el primer ciclo de Educación Infantil deberán cumplir la normativa municipal correspondiente o cualquier otra normativa que les sea de aplicación.

Artículo 2

Titularidad de los centros

1. Los centros de primer ciclo de Educación Infantil podrán ser de titularidad pública o de titularidad privada.
2. Serán centros públicos aquellos cuyo titular sea una administración pública.
3. Serán centros privados aquellos cuyos titulares sean personas físicas o jurídicas de carácter privado de nacionalidad española o de cualquier otro Estado miembro de la Unión Europea.
4. Podrán también obtener la autorización las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, de nacionalidad extranjera, ajustándose a lo que resulte de la legislación vigente de los acuerdos internacionales o, en su caso, del principio de reciprocidad.

Artículo 3

Denominación de los centros

1. Los centros públicos se denominarán genéricamente Escuelas Infantiles.
2. La denominación genérica de los centros de titularidad privada que impartan enseñanzas de primer ciclo de Educación Infantil será la de Escuelas Infantiles Privadas.
3. Todos los centros deberán tener una denominación específica, que será la que figure en la correspondiente inscripción en el Registro de Centros Docentes y que no podrá ser coincidente con la de ningún otro centro del mismo municipio.
4. No podrán utilizar las denominaciones genéricas establecidas en el presente Decreto, ni otras que induzcan a error o confusión, aquellos centros que no hayan sido creados o autorizados por la Administración Educativa como centros de Educación Infantil.

Artículo 4

Principio de autorización administrativa de los centros privados

1. En el ámbito de la Comunidad de Madrid los centros privados que impartan el primer ciclo de Educación Infantil quedarán sometidos al principio de autorización administrativa por parte de la Consejería de Educación de acuerdo a lo establecido en el artículo 23 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, del Derecho a la Educación.
2. La autorización se concederá siempre que reúnan los requisitos mínimos que se establecen en este Decreto.
3. La autorización se revocará cuando los centros dejen de reunir los requisitos establecidos en el presente Decreto. La Consejería de Educación, de oficio o a instancias de los interesados, y conforme al procedimiento establecido para ello, procederá a revocar la autorización, mediante resolución motivada.

Artículo 5

Registro de centros

1. Los centros que impartan primer ciclo de Educación Infantil se inscribirán de oficio en el Registro de Centros Docentes de la Consejería de Educación, dándose traslado de las inscripciones registrales al Registro Especial de Centros Docentes del Ministerio de Educación y Ciencia en el plazo establecido en la normativa.
2. La inclusión en el Registro subsistirá en tanto permanezcan las condiciones en las que se fundó la inscripción.

Capítulo II

Requisitos de instalaciones y número de puestos escolares

Artículo 6

Condiciones generales de los centros

Los centros deberán reunir las condiciones higiénicas, sanitarias, acústicas, de habitabilidad, de seguridad y de accesibilidad que sean exigidas por la legislación vigente para la obtención de las correspondientes licencias municipales. La responsabilidad del cumplimiento de dichos requisitos será del titular del centro.

Artículo 7

Requisitos específicos

Sin perjuicio del cumplimiento de las condiciones a que se hace referencia en el artículo anterior, los centros de primer ciclo de Educación Infantil deberán reunir los siguientes requisitos referidos a instalaciones:

1. Ubicación en locales con acceso independiente y de uso exclusivamente educativo en el horario escolar. Un aula por cada unidad, que tendrá como mínimo 30 metros cuadrados. Las aulas destinadas a unidades que atienden a niños menores de dos años dispondrán de equipamiento necesario para el descanso y un cambiador para la higiene del niño.
2. En el caso de los centros que tengan menos de 3 unidades podrá autorizarse el funcionamiento de unidades con superficie inferior a 30 metros cuadrados siempre que dicha superficie sea al menos de 2 metros cuadrados por cada niño y que tenga, como mínimo, 18 metros cuadrados.
3. Un espacio para la preparación de alimentos cuando haya niños menores de un año, con capacidad para los equipamientos que determine la normativa vigente.
4. En el caso de que el centro disponga de 3 o más unidades, un espacio de usos múltiples de, al menos, 30 metros cuadrados que, en su caso, también podrá ser usado como comedor.
5. Un patio de juegos que tendrá las siguientes características:
 - a) Centros de 9 o más unidades:
 - 1) Un patio de juegos que será de uso exclusivo y con una superficie que, en ningún caso podrá ser inferior a 70 metros cuadrados, debiendo incrementarse dicha superficie de forma proporcional al número de unidades que exceda de 9. Si en el recinto escolar, además del primer ciclo de Educación Infantil, se impartieran otras enseñanzas distintas a las de Educación Infantil, deberá garantizarse el uso de dicho patio en horario independiente del resto de niveles educativos.

Figura A-2: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo

- a.2) Cuando concurren circunstancias singulares suficientemente acreditadas a juicio de la Administración Educativa, la Consejería de Educación podrá considerar cumplido el requisito anterior y autorizarse como zona de juegos un espacio al aire libre debidamente vigilado y acondicionado, aunque no sea de uso exclusivo, o incluso una superficie pública de esparcimiento, siempre y cuando estén situados en las proximidades del centro y que en el desplazamiento de los niños hasta ellos no sea necesario atravesar ninguna vía con tráfico rodado, incluidas salidas de garajes, a fin de garantizar su seguridad.

- b) Centros de menos de 9 unidades.

En aquellos centros con menos de 9 unidades podrá autorizarse como patio de juegos un espacio que cumpla los requisitos establecidos en los puntos a.1) o a.2) del presente apartado 5 siempre que disponga de una superficie de, al menos, 30 metros cuadrados para centros de menos de 3 unidades, o de, al menos, 60 metros, en el caso de los centros de 3 a 8 unidades.

6. Un aseo por aula, destinada a niños de dos a tres años, que deberá ser visible y accesible desde la misma. El aseo contará con, al menos, dos lavabos y dos inodoros de tamaño adecuado a la estatura de los niños.

7. Un aseo para el personal del centro, separado de las unidades y de los servicios de los niños, que contará con un lavabo, un inodoro y una ducha.

8. Un despacho de dirección y secretaría, que podrá ser utilizado como sala de profesores.

Artículo 8

Puestos escolares

1. Los centros tendrán, como máximo, el siguiente número de niños por unidad escolar:

- Unidades para niños menores de un año: 1/8.
- Unidades para niños de uno a dos años: 1/14.
- Unidades para niños de dos a tres años: 1/20.

2. Los centros que dispongan de menos de 3 unidades escolares podrán agrupar en sus aulas niños de edades diferentes, con una ratio máxima de 15 niños por unidad escolar. El número de niños definitivo de los grupos formados por niños de edades diferentes deberá ser autorizado por las Direcciones de Área Territorial de la Consejería de Educación, a propuesta del centro y con el visto bueno del Servicio de Inspección de Educación, teniendo en cuenta la distribución de edades y no pudiendo en ningún caso autorizarse un número de niños de un mismo rango de edad superior al permitido en el apartado 1 del presente artículo.

3. Las Órdenes por las que se autorice la apertura y funcionamiento de los centros de titularidad privada indicarán expresamente que el número de puestos escolares del centro vendrá determinado por el número máximo de niños por unidad escolar en función de su edad y, en el caso de los centros a los que se refiere el punto anterior, con la superficie de las aulas, de conformidad con lo establecido en este artículo y en el anterior.

Capítulo III

Requisitos de titulación del personal educativo

Artículo 9

Titulación de profesionales

La atención educativa directa a los niños correrá a cargo de profesionales con las siguientes titulaciones:

- Técnicos Superiores en Educación Infantil, o Técnico Especialista Educador Infantil (módulo de nivel III), o Técnico Especialista en Jardines de Infancia, o Profesionales que estén habilitados por la Administración Educativa para impartir primer ciclo de Educación Infantil.
- Maestros con la especialidad de Educación Infantil, o Profesor de Educación General Básica con especialidad de educación preescolar, o Maestros de Primera Enseñanza, o Diplomado o Licenciado con la especialidad de Educación Infantil debidamente reconocida por la Administración Educativa.

Artículo 10

Número de profesionales

1. Los centros que tengan 3 o más unidades deberán contar con personal cualificado en número igual al de unidades en funcionamiento más uno. Los centros que tengan menos de 3 unidades deberán contar, como mínimo, con personal cualificado en número igual al número de unidades autorizadas.

2. Por cada 6 unidades o fracción deberá haber, al menos, un Maestro Especialista en Educación Infantil o grado equivalente.

3. Las zonas de Casas de Niños contarán, al menos, con un maestro de Educación Infantil por zona.

DISPOSICIÓN ADICIONAL ÚNICA

Agrupamiento de niños de primer y segundo ciclo de Educación Infantil

1. Por necesidades vinculadas a las demandas de las familias y de forma excepcional, podrán autorizarse agrupamientos de niños de primer y segundo ciclo de Educación Infantil.

2. En las condiciones que establezca el titular de la Consejería de Educación, y también de forma excepcional, podrán autorizarse centros de una sola unidad que agrupe niños de ambos ciclos.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA

Expedientes de autorización de centros privados en tramitación

Los expedientes de autorización de centros de titularidad privada que se encuentren en trámite en el momento de su entrada en vigor de este Decreto se resolverán de conformidad con lo previsto en el mismo, salvo que ya hubiera sido notificada al promotor la aprobación del Proyecto de Instalaciones elaborado al amparo de la normativa sobre requisitos mínimos vigente en la fecha de presentación de la solicitud de la autorización.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA

Régimen jurídico de las autorizaciones de los centros privados

En tanto que la Comunidad de Madrid no establezca el régimen jurídico de las autorizaciones de los centros privados de primer ciclo de Educación Infantil, será de aplicación con carácter supletorio el procedimiento establecido en el Real Decreto 332/1992, de 3 de abril, sobre autorizaciones de centros docentes privados para impartir enseñanzas de régimen general no universitarias.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA

Centros privados no autorizados

Los centros que impartan el primer ciclo de Educación Infantil y no estén autorizados por la Administración Educativa dispondrán de tres años a partir de la entrada en vigor de este Decreto para obtener dicha autorización, según lo establecido en la disposición adicional cuarta del Real Decreto 806/2006, de 30 de junio, por el que se establece el calendario de aplicación de la nueva ordenación del sistema educativo, establecido por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA ÚNICA

Derogación normativa

1. A la entrada en vigor de este Decreto quedará derogada la Orden 2879/2004, de 23 de julio, de la Consejería de Educación, por la que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan el primer ciclo de Educación Infantil.

2. Quedan derogados los artículos 5 y 6 del Decreto 60/2000, de 6 de abril, por el que se establece la capacidad máxima de niños por aulas de escuelas de Educación Infantil de la Comunidad de Madrid.

Figura A-3: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo

3. Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo dispuesto en este Decreto.

DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA

Desarrollo normativo

El titular de la Consejería de Educación, en el ámbito de sus competencias, dictará cuantas disposiciones sean precisas para el desarrollo y ejecución de lo dispuesto en este Decreto.

DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA

Entrada en vigor

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el BOLETÍN OFICIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID. Madrid, a 6 de marzo de 2008.

La Consejera de Educación,
LUCÍA FIGAR DE LACALLE

La Presidenta,
ESPERANZA AGUIRRE GIL DE BIEDMA
(03/7.510/08)

Figura A-4: BOCM Requisitos Educación Infantil de Primer Ciclo

ANEXO B. PRESUPUESTO MOBILIARIO

B.1. PRESUPUESTO DE MOBILIARIO 1

Proveedor 1				
Mobiliario: Benevolio		Unidades	Coste/Ud	Coste Total
Mobiliario Base	Mesa/Silla	1	52.80 €	52.80 €
Mobiliario Base	Equipamiento Informático (Ordenador, Impresora, ...)	1	1,320.00 €	1,320.00 €
Mobiliario Base	Estantería/Archivo	1	132.00 €	132.00 €
Mobiliario Base	Sillas/Plegables	8	19.80 €	158.40 €
Mobiliario Base	Sillas Visita	2	26.40 €	52.80 €
			SUBTOTAL	1,716.00 €
Mobiliario: Nurse Room		Unidades	Coste/Ud	Coste Total
Mobiliario Base	Mueble Bajo con estantes y 4 cubetas	2	66.00 €	132.00 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	170.80 €	170.80 €
Mobiliario Base	Taquilla/perchero 8 espacios	1	32.00 €	32.00 €
Mobiliario Base	Estantería de pared	2	48.00 €	96.00 €
Mobiliario Base	Modulo iniciación al movimiento	1	113.40 €	113.40 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	54.90 €	54.90 €
Mobiliario Base	Barra andador	1	52.20 €	52.20 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	39.20 €	78.40 €
Mobiliario Base	Hamacas reclinables	8	18.30 €	146.40 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	22.40 €	44.80 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	12.40 €	12.40 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	32.50 €	32.50 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	65.00 €	65.00 €

Proveedor 1				
Zona de Cambio	Mueble Cambiador Integral	1	63.00 €	63.00 €
Zona de Cambio	Cojín de cambio	1	32.50 €	32.50 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	49.60 €	49.60 €
Zona de Cambio	Barra con 8 colgadores	1	16.80 €	16.80 €
Zona de Cambio	Contenedor de pañales	1	46.40 €	46.40 €
Zona de Comida	Trona	8	48.80 €	390.40 €
Zona de Comida	Esterilizador de biberones	1	28.00 €	28.00 €
Zona de Comida	Escurreidor de biberones	1	18.30 €	18.30 €
Zona de Comida	Calienta biberones	1	23.20 €	23.20 €
Zona de Comida	Set menaje "primeras" comidas	8	25.60 €	204.80 €
Zona de Descanso	Cuna	8	58.00 €	464.00 €
Zona de Descanso	Colchón	8	22.80 €	182.40 €
Zona de Descanso	Funda Colchón	8	12.00 €	96.00 €
Zona de Descanso	Chichonera	8	18.30 €	146.40 €
Zona de Descanso	Edredón	8	12.00 €	96.00 €
Zona de Descanso	Sábanas	16	11.60 €	185.60 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	305.00 €	305.00 €
			SUBTOTAL	3,379.20 €
Mobiliario: Hamlet, Macbeth, Ophelia		Unidades	Coste/Ud	Coste Total(x3)
Mobiliario Base	Mesa Circular (8 plazas)	2	54.00 €	324.00 €
Mobiliario Base	Silla talla 00	16	12.80 €	614.40 €
Mobiliario Base	Mueble bajo cubetas	2	44.00 €	264.00 €
Mobiliario Base	Mueble con estantes	1	39.00 €	117.00 €
Mobiliario Base	Carro multiuso	1	29.50 €	88.50 €
Mobiliario Base	Mueble biblioteca con ruedas	1	45.60 €	136.80 €

Proveedor 1				
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	48.80 €	146.40 €
Mobiliario Base	Perchero con 16 colgadores	1	11.00 €	33.00 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	52.20 €	156.60 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	42.00 €	252.00 €
Mobiliario Base	Kit de actividades motrices	1	111.60 €	334.80 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	25.60 €	153.60 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	12.80 €	38.40 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	32.00 €	96.00 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	64.00 €	192.00 €
Zona de Cambio	Mueble cambiador individual	1	33.00 €	99.00 €
Zona de Cambio	Colchoneta de cambio	1	18.30 €	54.90 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	44.80 €	134.40 €
Zona de Cambio	Barra con 20 colgadores	1	16.50 €	49.50 €
Zona de Cambio	Contenedor pañales	1	51.20 €	153.60 €
Zona de Descanso	Cama o hamaca apilable	15	12.20 €	549.00 €
Zona de Descanso	Sabana bajera	30	6.40 €	576.00 €
Zona de Descanso	Manta	15	5.60 €	252.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	300.00 €	900.00 €
			SUBTOTAL	5,715.90 €
Mobiliario: Romeo y Juliet		Unidades	Coste/Ud	Coste Total(x2)
Mobiliario Base	Mesa en U (5 plazas)	4	35.40 €	283.20 €
Mobiliario Base	Silla talla 0	20	11.80 €	472.00 €
Mobiliario Base	Mueble bajo con cubetas	4	49.60 €	396.80 €
Mobiliario Base	Mueble con estantes	2	38.40 €	153.60 €
Mobiliario Base	Carro multiuso	1	29.00 €	58.00 €

Proveedor 1				
Mobiliario Base	Mueble biblioteca con ruedas	1	48.00 €	96.00 €
Mobiliario Base	Armario clasificador (20 compartimentos)	1	33.60 €	67.20 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	44.00 €	88.00 €
Mobiliario Base	Perchero con 20 colgadores	1	12.40 €	24.80 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	55.80 €	111.60 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	42.00 €	168.00 €
Mobiliario Base	Kit de actividades motrices	1	100.80 €	201.60 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	26.00 €	104.00 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	12.00 €	24.00 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	31.50 €	63.00 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	62.00 €	124.00 €
Zona de Cambio	Mueble cambiador individual	1	35.40 €	70.80 €
Zona de Cambio	Colchoneta de cambio	1	16.80 €	33.60 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	48.00 €	96.00 €
Zona de Cambio	Barra con 20 colgadores	1	17.70 €	35.40 €
Zona de Cambio	Contenedor pañales	1	49.60 €	99.20 €
Zona de Descanso	Cama o hamaca apilable	20	12.20 €	488.00 €
Zona de Descanso	Sabana bajera	40	6.00 €	480.00 €
Zona de Descanso	Manta	20	5.50 €	220.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	325.00 €	650.00 €
			SUBTOTAL	4,608.80 €
Mobiliario: Cocina				
Presupuesto Estimado	Muebles y Electrodomésticos	1		6,000.00 €
			TOTAL	21,419.90 €

Tabla B-1: Presupuesto de Mobiliario 1

B.2. PRESUPUESTO DE MOBILIARIO 2

Proveedor 2				
Mobiliario: Benevolio		Unidades	Coste/Ud	Coste Total
Mobiliario Base	Mesa/Silla	1	52.80 €	52.80 €
Mobiliario Base	Equipamiento Informático (Ordenador, Impresora, ...)	1	1,320.00 €	1,320.00 €
Mobiliario Base	Estantería/Archivo	1	132.00 €	132.00 €
Mobiliario Base	Sillas/Plegables	8	19.80 €	158.40 €
Mobiliario Base	Sillas Visita	2	26.40 €	52.80 €
			SUBTOTAL	1,716.00 €
Mobiliario: Nurse Room		Unidades	Coste/Ud	Coste Total
Mobiliario Base	Mueble Bajo con estantes y 4 cubetas	2	64.80 €	129.60 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	140.00 €	140.00 €
Mobiliario Base	Taquilla/perchero 8 espacios	1	23.00 €	23.00 €
Mobiliario Base	Estantería de pared	2	39.20 €	78.40 €
Mobiliario Base	Modulo iniciación al movimiento	1	81.00 €	81.00 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	44.10 €	44.10 €
Mobiliario Base	Barra andador	1	40.50 €	40.50 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	31.50 €	63.00 €
Mobiliario Base	Hamacas reclinables	8	16.50 €	132.00 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	21.60 €	43.20 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	9.20 €	9.20 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	25.50 €	25.50 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	45.00 €	45.00 €
Zona de Cambio	Mueble Cambiador Integral	1	47.00 €	47.00 €
Zona de Cambio	Cojín de cambio	1	23.50 €	23.50 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	40.00 €	40.00 €

Proveedor 2				
Zona de Cambio	Barra con 8 colgadores	1	15.00 €	15.00 €
Zona de Cambio	Contenedor de pañales	1	38.40 €	38.40 €
Zona de Comida	Trona	8	39.20 €	313.60 €
Zona de Comida	Esterilizador de biberones	1	22.50 €	22.50 €
Zona de Comida	Escurreidor de biberones	1	15.90 €	15.90 €
Zona de Comida	Calienta biberones	1	21.60 €	21.60 €
Zona de Comida	Set menaje "primeras" comidas	8	20.00 €	160.00 €
Zona de Descanso	Cuna	8	48.00 €	384.00 €
Zona de Descanso	Colchón	8	19.60 €	156.80 €
Zona de Descanso	Funda Colchón	8	9.40 €	75.20 €
Zona de Descanso	Chichonera	8	15.00 €	120.00 €
Zona de Descanso	Edredón	8	10.40 €	83.20 €
Zona de Descanso	Sábanas	16	10.60 €	169.60 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	245.00 €	245.00 €
			SUBTOTAL	2,785.80 €
Mobiliario: Hamlet, Macbeth, Ophelia		Unidades	Coste/Ud	Coste/Ud
Mobiliario Base	Mesa Circular (8 plazas)	2	49.50 €	297.00 €
Mobiliario Base	Silla talla 00	16	9.80 €	470.40 €
Mobiliario Base	Mueble bajo cubetas	2	37.60 €	225.60 €
Mobiliario Base	Mueble con estantes	1	31.20 €	93.60 €
Mobiliario Base	Carro multiuso	1	24.50 €	73.50 €
Mobiliario Base	Mueble biblioteca con ruedas	1	36.00 €	108.00 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	43.20 €	129.60 €
Mobiliario Base	Perchero con 16 colgadores	1	11.00 €	33.00 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	43.20 €	129.60 €

Proveedor 2				
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	37.80 €	226.80 €
Mobiliario Base	Kit de actividades motrices	1	88.20 €	264.60 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	21.60 €	129.60 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	10.80 €	32.40 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	25.50 €	76.50 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	55.00 €	165.00 €
Zona de Cambio	Mueble cambiador individual	1	27.60 €	82.80 €
Zona de Cambio	Colchoneta de cambio	1	15.90 €	47.70 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	37.60 €	112.80 €
Zona de Cambio	Barra con 20 colgadores	1	15.60 €	46.80 €
Zona de Cambio	Contenedor pañales	1	39.20 €	117.60 €
Zona de Descanso	Cama o hamaca apilable	15	10.40 €	468.00 €
Zona de Descanso	Sabana bajera	30	5.40 €	486.00 €
Zona de Descanso	Manta	15	4.80 €	216.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	235.00 €	705.00 €
			SUBTOTAL	4,737.90 €
Mobiliario: Romeo y Juliet		Unidades	Coste/Ud	Coste/Ud
Mobiliario Base	Mesa en U (5 plazas)	4	30.00 €	240.00 €
Mobiliario Base	Silla talla 0	20	9.00 €	360.00 €
Mobiliario Base	Mueble bajo con cubetas	4	42.40 €	339.20 €
Mobiliario Base	Mueble con estantes	2	28.80 €	115.20 €
Mobiliario Base	Carro multiuso	1	26.50 €	53.00 €
Mobiliario Base	Mueble biblioteca con ruedas	1	39.20 €	78.40 €
Mobiliario Base	Armario clasificador (20 compartimentos)	1	27.60 €	55.20 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	44.00 €	88.00 €

Proveedor 2				
Mobiliario Base	Perchero con 20 colgadores	1	10.80 €	21.60 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	49.50 €	99.00 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	34.30 €	137.20 €
Mobiliario Base	Kit de actividades motrices	1	97.20 €	194.40 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	18.40 €	73.60 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	10.00 €	20.00 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	27.50 €	55.00 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	49.00 €	98.00 €
Zona de Cambio	Mueble cambiador individual	1	27.60 €	55.20 €
Zona de Cambio	Colchoneta de cambio	1	16.50 €	33.00 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	40.80 €	81.60 €
Zona de Cambio	Barra con 20 colgadores	1	15.90 €	31.80 €
Zona de Cambio	Contenedor pañales	1	36.00 €	72.00 €
Zona de Descanso	Cama o hamaca apilable	20	9.00 €	360.00 €
Zona de Descanso	Sabana bajera	40	5.50 €	440.00 €
Zona de Descanso	Manta	20	4.70 €	188.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	270.00 €	540.00 €
			SUBTOTAL	3,829.40 €
Mobiliario: Cocina				
Presupuesto Estimado	Muebles y Electrodomésticos	1		6,000.00 €
			TOTAL	19,069.10 €

Tabla B-2: Presupuesto de Mobiliario 2

B.3. PRESUPUESTO DE MOBILIARIO 3

Proveedor 3				
Mobiliario: Benevolio		Unidades	Coste/Ud	Coste Total
Mobiliario Base	Mesa/Silla	1	52.80 €	52.80 €
Mobiliario Base	Equipamiento Informático (Ordenador, Impresora, ...)	1	1,320.00 €	1,320.00 €
Mobiliario Base	Estantería/Archivo	1	132.00 €	132.00 €
Mobiliario Base	Sillas/Plegables	8	19.80 €	158.40 €
Mobiliario Base	Sillas Visita	2	26.40 €	52.80 €
			SUBTOTAL	1,716.00 €
Mobiliario: Nurse Room		Unidades	Coste/Ud	Coste Total
Mobiliario Base	Mueble Bajo con estantes y 4 cubetas	2	48.00 €	96.00 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	114.80 €	114.80 €
Mobiliario Base	Taquilla/perchero 8 espacios	1	20.50 €	20.50 €
Mobiliario Base	Estantería de pared	2	34.40 €	68.80 €
Mobiliario Base	Modulo iniciación al movimiento	1	72.00 €	72.00 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	41.40 €	41.40 €
Mobiliario Base	Barra andador	1	39.60 €	39.60 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	28.00 €	56.00 €
Mobiliario Base	Hamacas reclinables	8	14.40 €	115.20 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	16.00 €	32.00 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	10.00 €	10.00 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	20.50 €	20.50 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	50.00 €	50.00 €
Zona de Cambio	Mueble Cambiador Integral	1	43.00 €	43.00 €
Zona de Cambio	Cojín de cambio	1	24.50 €	24.50 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	32.80 €	32.80 €

Proveedor 3				
Zona de Cambio	Barra con 8 colgadores	1	12.60 €	12.60 €
Zona de Cambio	Contenedor de pañales	1	38.40 €	38.40 €
Zona de Comida	Trona	8	32.80 €	262.40 €
Zona de Comida	Esterilizador de biberones	1	23.00 €	23.00 €
Zona de Comida	Escurreidor de biberones	1	15.00 €	15.00 €
Zona de Comida	Calienta biberones	1	18.80 €	18.80 €
Zona de Comida	Set menaje "primeras" comidas	8	16.80 €	134.40 €
Zona de Descanso	Cuna	8	49.00 €	392.00 €
Zona de Descanso	Colchón	8	20.00 €	160.00 €
Zona de Descanso	Funda Colchón	8	8.40 €	67.20 €
Zona de Descanso	Chichonera	8	13.80 €	110.40 €
Zona de Descanso	Edredón	8	8.60 €	68.80 €
Zona de Descanso	Sábanas	16	8.00 €	128.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	235.00 €	235.00 €
			SUBTOTAL	2,503.10 €
Mobiliario: Hamlet, Macbeth, Ophelia		Unidades	Coste/Ud	Coste/Ud
Mobiliario Base	Mesa Circular (8 plazas)	2	39.60 €	237.60 €
Mobiliario Base	Silla talla 00	16	8.80 €	422.40 €
Mobiliario Base	Mueble bajo cubetas	2	36.00 €	216.00 €
Mobiliario Base	Mueble con estantes	1	29.40 €	88.20 €
Mobiliario Base	Carro multiuso	1	24.50 €	73.50 €
Mobiliario Base	Mueble biblioteca con ruedas	1	38.40 €	115.20 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	33.60 €	100.80 €
Mobiliario Base	Perchero con 16 colgadores	1	8.20 €	24.60 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	39.60 €	118.80 €

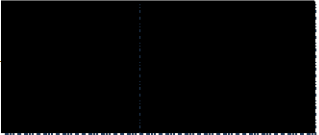
Proveedor 3				
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	29.40 €	176.40 €
Mobiliario Base	Kit de actividades motrices	1	79.20 €	237.60 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	17.60 €	105.60 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	9.40 €	28.20 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	20.50 €	61.50 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	43.00 €	129.00 €
Zona de Cambio	Mueble cambiador individual	1	24.00 €	72.00 €
Zona de Cambio	Colchoneta de cambio	1	12.00 €	36.00 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	32.80 €	98.40 €
Zona de Cambio	Barra con 20 colgadores	1	15.00 €	45.00 €
Zona de Cambio	Contenedor pañales	1	35.20 €	105.60 €
Zona de Descanso	Cama o hamaca apilable	15	8.20 €	369.00 €
Zona de Descanso	Sabana bajera	30	4.80 €	432.00 €
Zona de Descanso	Manta	15	4.00 €	180.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	200.00 €	600.00 €
			SUBTOTAL	4,073.40 €
Mobiliario: Romeo y Juliet		Unidades	Coste/Ud	Coste/Ud
Mobiliario Base	Mesa en U (5 plazas)	4	24.00 €	192.00 €
Mobiliario Base	Silla talla 0	20	8.20 €	328.00 €
Mobiliario Base	Mueble bajo con cubetas	4	36.80 €	294.40 €
Mobiliario Base	Mueble con estantes	2	25.80 €	103.20 €
Mobiliario Base	Carro multiuso	1	24.00 €	48.00 €
Mobiliario Base	Mueble biblioteca con ruedas	1	34.40 €	68.80 €
Mobiliario Base	Armario clasificador (20 compartimentos)	1	28.20 €	56.40 €
Mobiliario Base	Armario para guardar enseres fuera del alcance de los niños	1	36.80 €	73.60 €

Proveedor 3				
Mobiliario Base	Perchero con 20 colgadores	1	10.00 €	20.00 €
Mobiliario Base	Espejo de seguridad irrompible	1	42.30 €	84.60 €
Mobiliario Base	Tapiz base / tatami	2	28.70 €	114.80 €
Mobiliario Base	Kit de actividades motrices	1	82.80 €	165.60 €
Mobiliario Base	Silla adultos	2	19.20 €	76.80 €
Mobiliario Base	Tablón de anuncios	1	9.60 €	19.20 €
Mobiliario Base	Pizarra blanca con rotuladores de borrado seco	1	22.00 €	44.00 €
Mobiliario Base	Equipamiento de seguridad	1	42.00 €	84.00 €
Zona de Cambio	Mueble cambiador individual	1	26.40 €	52.80 €
Zona de Cambio	Colchoneta de cambio	1	12.30 €	24.60 €
Zona de Cambio	Mueble casillero	1	38.40 €	76.80 €
Zona de Cambio	Barra con 20 colgadores	1	14.10 €	28.20 €
Zona de Cambio	Contenedor pañales	1	36.00 €	72.00 €
Zona de Descanso	Cama o hamaca apilable	20	9.00 €	360.00 €
Zona de Descanso	Sabana bajera	40	4.30 €	344.00 €
Zona de Descanso	Manta	20	4.40 €	176.00 €
Material Didáctico	Juguetes Varios	1	245.00 €	490.00 €
			SUBTOTAL	3,397.80 €
Mobiliario: Cocina				
Presupuesto Estimado	Muebles y Electrodomésticos	1		6,000.00 €
			TOTAL	17,690.30 €

Tabla B-3: Presupuesto de Mobiliario 3

ANEXO C. PRESUPUESTOS LIMPIEZA

C.1. PRESUPUESTO DE LIMPIEZA 1



**GUARDERIA
(COSLADA)**

A/A.RAUL PEREZ CLAVERO

Madrid, 7 de Mayo de 2013

Ante su petición referente al mantenimiento de limpieza de sus instalaciones sitas en el domicilio arriba indicado, les adjuntamos presupuesto detallado.

Les recordamos que estamos a su entera disposición para aclararles cualquier detalle de importancia que pudiéramos haber omitido.

Sin otro particular y en la confianza de que amablemente consideraran nuestro ofrecimiento, aprovechamos la ocasión para saludarles muy atentamente. sss

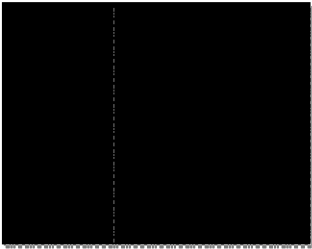


Figura C-1: Presupuesto de Limpieza

PRESUPUESTO MANTENIMIENTO DE LIMPIEZA

TRABAJOS A REALIZAR:

- Mantenimiento de limpieza de las instalaciones.

PERSONAL A EMPLEAR

El personal a emplear, estará debidamente uniformado, incluido a todos los efectos en la Seguridad Social, acogido al régimen de Accidentes de Trabajo () y póliza de responsabilidad civil (), así como vigilado y controlado por personal responsable y de confianza de .

MATERIAL A UTILIZAR

Los materiales y maquinaria a utilizar, serán de los mejores existentes en nuestro mercado industrial especializado.

Los citados trabajos realizándose de Lunes a Viernes en días laborables, durante DOS HORAS cada día, ascienden a la cantidad de EUROS: DOSCIENTOS CUARENTA (240.-€) mensuales más IVA.

Los mismos trabajos realizándose de Lunes a Viernes en días laborables, durante UNA HORA cada día, ascienden a la cantidad de EUROS: DOSCIENTOS VEINTE (220.-€) mensuales mas IVA.

Figura C-2: Presupuesto de Limpieza

C.2. PRESUPUESTO DE LIMPIEZA 2



DATOS DEL CLIENTE:

Ref.- 1392/13

D. RAUL PEREZ Madrid Contacto:

En Madrid, a 6 de Mayo de 2013

Muy Sres. Nuestros,

De acuerdo con sus instrucciones, por la presente les ofrecemos la valoración económica de la limpieza de sus instalaciones.

En el importe presupuestado se incluyen los desplazamientos, los útiles y el material de limpieza necesario para realizar el servicio, así como, las suplencias del personal motivadas por enfermedades, vacaciones y accidentes.

Realizamos controles periódicos de satisfacción del cliente. Supervisamos el nivel de calidad del trabajo de nuestro personal.

Los materiales, productos de limpieza y demás accesorios serán de las primeras marcas del mercado, garantizando su calidad y homologación. Además, nuestros productos cuentan con el Certificado Ecológico de productos de limpieza de la Comunidad Europea.

Esperando que nuestra oferta sea de su interés, aprovechamos la ocasión para saludarles muy atentamente.

LIMPIEZAS [redacted] S.L.

Figura C-3: Presupuesto de Limpieza



DESCRIPCIÓN	PERSONAL	FRECUENCIA
- Limpieza interior	1 limpiadora	2 horas de lunes a viernes

TOTAL NETO	542,00 €
IVA 21%	113,82 €
TOTAL MES	655,28 €

Conforme
EL ABONADO

LIMPIEZAS  S.L.

Figura C-4: Presupuesto de Limpieza

ANEXO D. UN DÍA EN LITTLESHAKESPEARE

D.1. HORARIO AULA BEBÉS

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
07:30-09:00	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO
09:00-09:30	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA
09:30-10:30	JUEGO LIBRE	JUEGO LIBRE	JUEGO LIBRE	JUEGO LIBRE	JUEGO LIBRE
10:30-11:15	PSICOMOTRICIDAD	PSICOMOTRICIDAD	PSICOMOTRICIDAD	PSICOMOTRICIDAD	PSICOMOTRICIDAD
11:15-11:30	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE
11:30-12:00	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE
12:00-13:00	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
13:00-13:30	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO
13:30-15:30	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
15:30-16:00	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE
16:00-16:30	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA
16:30-17:00	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA
HORARIO AMPLIADO	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

Tabla D-1: Horario LITTLESHAKESPEARE: Bebés

D.2. HORARIO AULA 1-2 Años

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
07:30-09:00	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO
09:00-09:30	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA
09:30-10:00	ASAMBLEA	ASAMBLEA	ASAMBLEA	ASAMBLEA	ASAMBLEA
10:00-10:30	TALLER DE ARTE	TALLER DE PSICOMOTRICIDAD	TALLER DE EXPERIMENTACIÓN	TALLER DE PSICOMOTRICIDAD	TALLER DE CUENTOS
10:30-10:45	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE
10:45-11:15	JUEGO SIMBÓLICO	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	TALLER DE MÚSICA	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	ACTIVIDAD CULTURAL
11:15-11:30	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE
11:30-12:00	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE
12:00-13:00	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
13:00-13:30	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO
13:30-15:30	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
15:30-16:00	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LENGUAJE
16:00-16:30	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA
16:30-17:00	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA
HORARIO AMPLIADO	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

Tabla D-2: Horario LITTLESHAKESPEARE: 1 año

D.3. HORARIO AULA 2-3 Años

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
07:30-09:00	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO	ACOGIDA TEMPRANA Y DESAYUNO
09:00-09:30	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA	ACOGIDA
09:30-10:00	ASAMBLEA	ASAMBLEA	ASAMBLEA	ASAMBLEA	ASAMBLEA
10:00-10:30	TALLER DE ARTE	TALLER DE PSICOMOTRICIDAD	TALLER DE EXPERIMENTACIÓN	TALLER DE PSICOMOTRICIDAD	TALLER DE CUENTOS
10:30-10:45	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE
10:45-11:15	JUEGO SIMBÓLICO	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	TALLER DE MÚSICA	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	ACTIVIDAD CULTURAL
11:15-11:30	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE	HÁBITOS DE HIGIENE
11:30-12:00	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE	PATIO/JUEGO LIBRE
12:00-13:00	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
13:00-13:30	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO	HÁBITOS DE HIGIENE/SUEÑO
13:30-15:30	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
15:30-16:00	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE RECICLAJE	TALLER DE EDUCACIÓN VIAL	TALLER DE LENGUAJE	TALLER DE LOS SENTIDOS
16:00-16:30	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA	MERIENDA
16:30-17:00	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA	ASEO Y DESPEDIDA
HORARIO AMPLIADO	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

Tabla D-3: Horario LITTLESHAKESPEARE: 2 años

ANEXO E. TARIFAS DE OTROS CENTROS

A modo de instrumento de comparación se han seleccionado 3 escuelas infantiles de la Comunidad de Madrid, dos de ellas bilingües, con el objetivo de utilizarlos como muestra

E.1. EJEMPLO 1: GUARDERÍA BILINGÜE

Concepto	Importe
8:30/9:30 – 12:30	370 €/mes
8:30/9:30 – 13:00 (Comedor incluido)	450 €/mes
8:30/9:30 – 17:00 (Comedor incluido)	540 €/mes
Horario Extra 8:00 – 8:30 (Desayuno incluido)	25 €/mes
Horario Extra 7:30 – 8:30 (Desayuno incluido)	45 €/mes
Horario Extra 17:00 – 20:00	30 €/mes
Matrícula	200 €/año
Material escolar, seguro, pediatra	220 €/año
Uniforme verano, invierno, mochila y baby	130 €

Tabla E-1: Tarifas Guardería Muestra 1

E.2. EJEMPLO 2: GUARDERÍA BILINGÜE

Concepto	Importe
9:00 – 16:30	350 €/mes
Servicio de Comedor: 12:00 – 13:00	125 €/mes
Pack 1 hora + Desayuno 8:00 – 9:00	50 €/mes
Pack ½ hora + Merienda 16:30 – 17:00	25 €/mes
Horario Extra 7:30 – 8:30 (Desayuno incluido)	45 €/mes
Horario Extra 17:00 – 20:00	30 €/mes
½ Hora (8:00 – 9:00)	20 €/mes
½ Hora (16:30 – 18:30)	20 €/mes
½ Hora (18:30 – 19:00)	30 €/mes

Tabla E-2: Tarifas Guardería Muestra 2

E.3. EJEMPLO 3: GUARDERÍA NO BILINGÜE

Concepto	Importe
4 Horas	255 €/mes
4 Horas con comedor (9:00 – 13:00)	290 €/mes
5 Horas con comedor (8:00 – 13:00)	310 €/mes
6 Horas con comedor (9:00 – 15:00)	335 €/mes
7 Horas con comedor	355 €/mes
8 Horas con comedor	370 €/mes
9 Horas con comedor	390 €/mes
10 Horas con comedor	410 €/mes
1 Hora extra	7 €
Comidas sueltas	10 €
Meriendas o desayunos	6 €
Material Escolar	30 €
Servicio fisioterapia	10 €

Tabla E-3: Tarifas Guardería Muestra 3

ANEXO F. TABLAS SALARIALES EDUCACIÓN INFANTIL



III. OTRAS DISPOSICIONES

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

1196 *Resolución de 5 de enero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica los acuerdos referentes a las tablas salariales y la nueva redacción del párrafo primero del artículo 2 del Convenio colectivo, de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil.*

Visto el texto del acta de fecha 16 de diciembre de 2011 donde se recogen los acuerdos referentes a las tablas salariales y la nueva redacción del párrafo primero del artículo 2 del Convenio colectivo, de ámbito estatal de Centros de Asistencia y Educación Infantil (código de Convenio número 99005615011990) que fue suscrito de una parte por las Asociaciones empresariales ACADE, CECE, CECEI, FCIC y EyG, en representación de las empresas del sector, y, de otra, por las organizaciones sindicales CCOO y FETE-UGT, en representación de los trabajadores del mismo, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 90, apartados 2 y 3, de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, Texto Refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, y en el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo,

Esta Dirección General de Empleo resuelve:

Primero.

Ordenar la inscripción de la citada Acta en el correspondiente Registro de convenios y acuerdos colectivos de trabajo con funcionamiento a través de medios electrónicos de este Centro directivo, con notificación a la Comisión negociadora.

Segundo.

Disponer su publicación en el Boletín Oficial del Estado.

Madrid, 5 de enero de 2012.—El Director General de Empleo, P.S. (Real Decreto 777/2011, de 3 de junio), el Subdirector General de Programación y Actuación Administrativa, Juan Manuel Gutiérrez Hurtado.

Acta de la Comisión Negociadora del XI Convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil.

Asistentes

ACADE:

Javier Hernández.
Ángel Piqueras.
Pila Mesa.

CECE:

Basilia Cuellar.
Manuel Lobo.

CECEI:

Miguel Ángel Calle.

BOE-A-2012-1196

Figura F-1: BOE Tablas Salariales

FCIC:

Jorge Fiolá.

EyG:

Carmen Estévez.

CCOO:

Francisco Mirones.

Manuel Estacio.

FETE-UGT:

Jesús Gualix.

Patricia Gómez.

USO:

José Carlos Garcés.

Carlos Quirós.

FSIE:

Isabel Gutiérrez.

Arturo Manso.

CIG:

Henrique Albor.

En Madrid, siendo las 10.00 h del día 16 de diciembre de 2011, se reúnen en el SIMA las personas reseñadas, en representación de las organizaciones patronales y sindicales.

Las partes firmantes de este acuerdo, ACADE, CECEI, EyG, CECE y FCIC por parte patronal y FE-CCOO y FETE-UGT por parte sindical, teniendo en cuenta la situación del sector y la conveniencia de incluir un artículo de estructuración de la negociación colectiva y concurrencia adaptado a las modificaciones introducidas en este punto en el Real Decreto 7/2011, han aceptado los siguientes acuerdos:

1. Tablas salariales para el año 2011.

El incremento salarial pactado para las tablas salariales del anexo II del Convenio colectivo respecto del año 2011 es del 3% (IPC real del año anterior) en el salario base, aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de septiembre de 2011.

Así mismo, se establecen estas mismas condiciones para los trabajadores de las empresas o entidades privadas que gestionan centros de titularidad pública, aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de enero de 2011, según las tablas que constituirán el anexo II bis del Convenio colectivo que se incorporan en este acuerdo.

No obstante, los trabajadores de centros de obras sociales, propias de carácter docente sin fines lucrativos y de Cajas de Ahorros tendrán un incremento salarial de un 3,6% (IPC real del año anterior + 0,6%) sobre los conceptos retributivos que establece el Convenio, abonados en la nómina de diciembre del año anterior y siempre atendiendo a las acumulaciones que se hayan producido, aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de enero de 2011.

2. Tablas salariales para el año 2012.

El incremento salarial pactado para las tablas salariales del anexo II del Convenio colectivo respecto del año 2012 es el del IPC real del año 2011 en el salario base, aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de septiembre de 2012.

cr: BOE-A-2012-1198

Figura F-2: BOE Tablas Salariales

Así mismo, se establecen estas mismas condiciones para los trabajadores de las empresas o entidades privadas que gestionan centros de titularidad pública, aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de enero de 2012, según las tablas que constituirán el anexo II bis del convenio colectivo que se incorporan en este acuerdo.

No obstante, los trabajadores de centros de obras sociales, propias de carácter docente sin fines lucrativos y de Cajas de Ahorros tendrán un incremento salarial equivalente al IPC real del año 2011 más un 0,6% sobre los conceptos retributivos que establece el Convenio, abonados en la nómina de diciembre del año anterior y siempre atendiendo a las acumulaciones que se hayan producido, aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de enero de 2012.

3. Se anexan a este acuerdo las tablas salariales firmadas del anexo II y el anexo II bis para el año 2011. Con respecto a las tablas salariales del anexo III, se estará a lo que resulte del acuerdo del SIMA.

4. En la segunda quincena de enero del 2012, cuando ya se conozca el IPC real del año 2011, se firmarán las tablas salariales del anexo II y el anexo II bis para el año 2012, con los criterios pactados en el punto 2 de este acuerdo.

5. Se acuerda realizar una nueva redacción del párrafo primero del artículo 2 de la siguiente manera:

«Artículo 2. *Ámbito funcional*

Quedarán afectados por este convenio los Centros privados de Educación Infantil no integrados parvularios no integrados, cualesquiera que sea la nacionalidad de la Entidad Titular, así como aquellas empresas o entidades privadas que gestionen centros de titularidad pública.»

6. Se aplaza a una siguiente reunión la negociación de un artículo sobre concurrencia, de cara a estudiar las diferentes propuestas abordadas en la reunión de hoy.

USO manifiesta no estar de acuerdo con el contenido de las tablas salariales por no respetar lo acordado en el Convenio.

FSIE se manifiesta en los mismos términos de la 3.ª reunión de la paritaria.

Se autoriza a la secretaria (CCOO) para realizar las gestiones oportunas ante la Dirección General de Trabajo para el registro y publicación de este acuerdo.

ANEXO II

Centros de educación infantil (Tabla general)

	Salario base 2010	CPP 2010	Compl. especif.	Salario base 2011	CPP 2011	Compl. especif.
Grupo I						
Directora Gerente	1.321,22	28,11		1.360,86	28,11	
Subdirectora	1.321,22	28,11		1.360,86	28,11	
Directora Pedagógica/a	1.321,22	28,11		1.360,86	28,11	
Grupo II						
Maestra/a	1.304,28	28,64		1.343,41	28,64	
Educador/a Infantil	813,26	21,25	43,54	837,66	21,25	43,54
Grupo III						
Titulado/a Superior	1.294,71	28,11		1.333,55	28,11	
Titulado/a Medio	1.294,71	28,11		1.333,55	28,11	
Auxiliar	646,41	15,92		665,80	15,92	
Grupo IV						
Personal de cocina	667,60	15,92		687,63	15,92	
Personal de limpieza	667,60	15,92		687,63	15,92	

BOE BOE-A-2012-1188

Figura F-3: BOE Tablas Salariales

	Salario base 2010	CPP 2010	Compl. especif.	Salario base 2011	CPP 2011	Compl. especif.
Personal de mantenimiento	667,60	15,92		687,63	15,92	
Personal de servicios generales	667,60	15,92		687,63	15,92	
Administrativo/a	693,12	15,92		713,91	15,92	
Otros/as:						
Contratado/a para la formación	633,30			641,40		
Asistente Infantil (a extinguir)	706,19	18,59		746,98	18,59	
Coefficiente de incremento general				3% 2010	1,03	
	SMI 2010	633,3		SMI 2011	641,40	

ANEXO II bis

Centros de educación infantil (Gestión indirecta)

	Salario base 2010	CPP 2010	Compl. especif.	Salario base 2011	CPP 2011	Compl. especif.
Grupo I						
Director/a Gerente	1.353,56	28,79		1.394,17	28,79	
Subdirector/a	1.353,56	28,79		1.394,17	28,79	
Director/a Pedagógico/a	1.353,56	28,79		1.394,17	28,79	
Grupo II						
Maestro/a	1.336,21	29,34		1.376,30	29,34	
Educador/a Infantil	833,17	21,78	43,75	858,17	21,78	43,75
Grupo III						
Titulado/a Superior	1.326,41	28,79		1.366,20	28,79	
Titulado/a Medio	1.326,41	28,79		1.366,20	28,79	
Auxiliar	662,21	16,32		682,08	16,32	
Grupo IV						
Personal de cocina	683,96	16,32		704,48	16,32	
Personal de limpieza	683,96	16,32		704,48	16,32	
Personal de mantenimiento	683,96	16,32		704,48	16,32	
Personal de servicios generales	683,96	16,32		704,48	16,32	
Administrativo/a	710,08	16,32		731,38	16,32	
Otros/as:						
Contratado/a para la formación	633,30			641,40		
Asistente Infantil (a extinguir)	723,47	19,03		746,98	19,03	
Coefficiente de incremento general				3% 2010	1,03	
	SMI 2010	633,3		SMI 2011	641,40	

civ. BOE-A-2012-1198

Figura F-4: BOE Tablas Salariales

ANEXO G. GLOSARIO

Glosario de términos utilizados a lo largo del documento.

A.I.C.L.E.	Aprendizaje Integrado de Conocimientos y Lengua Extranjera
BOCM	Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAM	Comunidad Autónoma de Madrid
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

E.G.B.	Educación General Básica
E.S.O.	Educación Secundaria Obligatoria
EIPC	Educación Infantil de Primer Ciclo
INE	Instituto Nacional de Estadística
L.O.G.S.E.	Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo de España
RR.HH.	Recursos Humanos

Tabla G-1: Glosario